

**MESG**  
**MESTRADO EM ENGENHARIA**  
**DE SERVIÇOS E GESTÃO**

**Desafios do *omnichannel* na aplicação às empresas nacionais**

*Sandra Cristina Pereira Coelho*

**Dissertação de Mestrado**

Orientador na FEUP: Prof.<sup>a</sup> Lia Patrício



**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**

2015-09-30



*Aos meus pais e irmãos.*

## Resumo

O retalho e a forma como este é praticado têm mudado de forma drástica nos últimos anos. Houve um aumento significativo dos canais através dos quais o consumidor pode fazer as suas aquisições. De forma a tornar o processo de compra mais cómodo, simples e intuitivo, existe ainda a necessidade de “quebrar” barreiras entre os canais disponíveis. A essa evolução dá-se o nome comércio *omnichannel*, capaz de combinar o comércio tradicional e *online* através da integração de processos comuns de forma harmoniosa.

Este movimento surge devido aos novos hábitos e mudanças do estilo de vida dos consumidores. Vivemos num mundo cada vez mais voltado para a era digital, mas também num mundo mais “sem tempo”, porém continua a ser necessário adquirir bens e serviços. Nos últimos anos os consumidores têm vindo a mudar a sua forma de consumo, denotando que quando necessitam de comprar, para além do produto é também pesado a relação que têm vindo a desenvolver com a marca, assim como as observações e comentários de outros consumidores.

As mudanças na forma como se processa toda a jornada de compra, “saltando” de canal em canal é típica da geração atual, mas importa saber se as empresas nacionais estão preparadas para esta mudança. “*Será que as empresas nacionais estão preparadas para aderir a esta mudança de estratégia? O que está já a ser feito nesse sentido?*” Esta é sem dúvida a questão-chave deste projeto.

Este estudo de caso incide sobre seis empresas nacionais – Ach. Brito, Green Boots, Cheyenne, MLV Shoes, Salsa e Science4you. A obtenção de dados é desenvolvida através de entrevistas semi-estruturadas, para além da análise de toda a informação que as empresas estudadas disponibilizam através dos seus *websites*. Estes foram os recursos que permitiram identificar de que forma estas organizações estão preparadas para satisfazer as necessidades dos consumidores atuais.

Com a conclusão deste projeto será permitido apurar com detalhe, de que modo as empresas em cima referidas poderão ou não estar preparadas para a aplicação desta evolução à sua estratégia de negócio. De um modo geral, todas as empresas demonstram preocupação face ao não acompanhamento desta tendência, ainda que parte das mesmas, contenha lacunas que impossibilitam a participação neste progresso.

**Palavras-Chave:** *omnichannel; multichannel; retalho; inovação*

## Omnichannel challenges in applying to national companies

### Abstract

The retail and the way it is practiced have changed dramatically in recent years. There has been a significant increase in the channels through which consumers can interact with firms, but beyond all this and in order to make them more convenient, simple and intuitive, there remains a need to "break down" barriers between the available channels. This evolution has been named "omnichannel commerce", Which combines the traditional and online commerce through the integration of common processes in a harmonious way.

This movement emerged a great extent because of new habits and changes in the lifestyles of consumers. We live in a world increasingly focused on the digital age, but also a world with "no time" but where there is still a need to acquire from goods and services. In recent years consumers have been changing their way of consumption, beyond the product is also considered the relationship they have developed with the brand, as well as observations and feedback from other customers.

Changes in the way it processes the entire purchase journey, "jumping" channel by channel is typical of this generation, but it is important know whether the national companies are prepared for this change. "Are national companies prepared to adhere to this change in strategy that will bring changes to your business model? What is already being done in this regard?" This is the research question of this project.

This case study deals with six national companies - Ach. Brito, Green Boots, Cheyenne, MLV Shoes, Salsa and Science4you. Obtaining data is elaborated by semi-structured interviews, apart from the analysis of all the information that companies provide through their websites. These were resources that allowed identifying at how these organizations are prepared to satisfy the needs of current customers.

To conclusion of this project will be bring to light how companies above mentioned could or may not be prepared for the implementation of this evolution to your business strategy. Being noticeable that in general all companies show concern about not monitoring of this tendency, although part of them, contains gaps which hamper the participation in this progress.

**Key-words:** omnichannel; multichannel; retail; innovation

## **Agradecimentos**

Como não poderia deixar de ser, tenho como necessidade e obrigação de agradecer todo o apoio que me tem sido dado ao longo destes últimos meses, em que tenho vindo a desenvolver esta dissertação, com todos os altos e baixos a que este processo tem direito.

Primeiramente, quero agradecer à Professora Lia Patrício, por ter orientado esta dissertação, apesar da sua disponibilidade reduzida devido à função de Diretora deste curso, mas que ainda assim demonstrou desde logo interesse no projeto e foi sempre bastante compreensiva com as minhas dificuldades, fazendo sempre recomendações que me foram muito úteis.

Quero ainda agradecer a todos os membros responsáveis do MESH, desde docentes à secretaria, pois sempre que surgiu alguma questão ou contrariedade foram sempre prestáveis e esclarecedores.

O agradecimento mais sentido é com certeza aquele que devo à minha família, aos meus pais, António e Silvina Coelho, que mais uma vez demonstraram que embora seja necessário sacrifício e que apesar de todas as adversidades, tudo aquilo que queremos é possível de ser alcançado. Aos meus irmãos, João e Marcelo Coelho, que apesar destes dois anos terem estado distantes fisicamente, mantiveram sempre um forte apoio e motivação. Um enorme bem-haja à restante família: tios, primos e cunhada.

Um bem-haja à minha segunda família, a família do “Bloco Vermelho”. Foram várias as meninas que viveram bem de perto comigo durante grande parte destes seis anos que morei na Invicta. Que ouviram os meus lamentos, mas que também partilhávamos as alegrias umas das outras. Houve sempre tempo para tudo. Todas elas foram e são importantes, pessoas das quais nunca me irei esquecer, mas em especial à Narcisa Guimarães, Patrícia Figueiredo, Inês Pereira, Jéssica Teixeira e Marina Pedro.

Aos colegas de curso, quer da licenciatura quer agora do mestrado, um sincero bem haja por terem feito parte deste meu percurso, alguns deles sei que serão mais que meros colegas e que me irão acompanhar para além deste ciclo.

Quero ainda agradecer às duas organizações das quais fiz parte, e que em certa medida, também elas marcaram o meu percurso académico, cada uma à sua maneira – Tuna Feminina de Faculdade de Letras e Equipa de Futsal Feminino da FEUP.

Ainda a todos cujos nomes não foram referidos, mas aos quais estou igualmente grata.

## Índice de Conteúdos

1	Introdução .....	1
1.1	Apresentação do projeto .....	1
1.2	Motivação.....	2
1.3	Objetivo do projeto .....	2
2	Estado de Arte.....	4
2.1	Conceito <i>Omnichannel</i> .....	5
2.2	Desafios da estratégia <i>Omnichannel</i> .....	9
	Marketing.....	9
	Big Data e CRM (Customer Relationship Management) .....	11
	Logística .....	12
2.3	Benefícios da implementação do <i>Omnichannel</i> nas empresas.....	12
2.4	Perfil do consumidor Omnichannel .....	14
3	Metodologia .....	16
3.1	Seleção do método .....	16
	Estudo de caso.....	16
3.2	Seleção das empresas/ organizações a entrevistar.....	18
	Critérios .....	18
	Amostra .....	18
3.3	Recolha de dados .....	19
	Entrevista semiestruturada .....	19
	Pesquisa complementar .....	20
3.4	Análise e discussão dos dados recolhidos.....	20
4	Estudos de caso .....	22
4.1	Ach. Brito.....	22
	Perfil da empresa .....	22
	Estratégia omnichannel.....	22
	Maturidade da estratégia omnichannel.....	23
	Quais os desafios apresentados .....	23
	Omnichannel como potencializador da dinâmica do negócio .....	24
4.2	Green Boots .....	24
	Perfil da empresa .....	24
	Estratégia omnichannel.....	24
	Maturidade da estratégia omnichannel.....	25
	Quais os desafios apresentados .....	25
	Omnichannel como potencializador da dinâmica do negócio .....	26
4.3	Cheyenne (Iodo Jeans Confeções Lda.).....	26
	Perfil da empresa .....	26
	Estratégia omnichannel.....	26
	Maturidade da estratégia omnichannel.....	27
	Quais os desafios apresentados .....	28
	Omnichannel como potencializador da dinâmica do negócio .....	28
4.4	MLV Shoes.....	29
	Perfil da empresa .....	29

Estratégia omnichannel.....	29
Maturidade da estratégia omnichannel.....	29
Quais os desafios apresentados .....	30
Omnichannel como potencializador da dinâmica do negócio .....	30
4.5 Salsa .....	30
Perfil da empresa .....	30
Estratégia omnichannel.....	31
Maturidade da estratégia omnichannel.....	31
Quais os desafios apresentados .....	32
Omnichannel como potencializador da dinâmica do negócio .....	32
4.6 Science4you.....	33
Perfil da empresa .....	33
Estratégia omnichannel.....	33
Maturidade da estratégia omnichannel.....	33
Quais os desafios apresentados .....	34
Omnichannel como potencializador da dinâmica do negócio .....	34
5 Discussão dos dados recolhidos.....	35
5.1 Conhecimento da estratégia <i>omnichannel</i> .....	35
5.2 Estado atual .....	36
5.3 Desafios .....	37
Coordenação entre canais .....	38
Experiência de compra.....	38
Gestão de recursos humanos e tecnológicos.....	39
5.4 <i>Benefícios</i> .....	39
Aumento da proximidade com o cliente.....	39
Delineamento de estratégias futuras.....	40
Aumento da visibilidade da marca e Internacionalização .....	40
5.5 Consequências da não adesão.....	41
6 Conclusões e perspectivas futuras .....	42
6.1 Conclusões .....	42
6.2 Perspetivas Futuras .....	43
Referências .....	45
Anexo A: Modelo de Entrevista .....	49
Anexo B: Respostas à Entrevista Online .....	50
Anexo C: <i>The Near Future Of Physical Retail</i> .....	55
Anexo D: <i>The New Customer</i> .....	57
Anexo E: <i>Social Recommendations</i> .....	58



## Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de evolução até ao atual panorama .....	4
Figura 2 - <i>WordCloud</i> acerca de <i>Omnichannel</i> .....	5
Figura 3 - Processo de compra através do <i>omnichannel</i> .....	7
Figura 4 - Modo de pesquisa e consequente compra (através dos diferentes canais) .....	8
Figura 5 - Dos 4P's para os 4C's do marketing .....	10
Figura 6- <i>Framework</i> para a análise do Estudo de Caso .....	17

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Vantagens do tradicional e <i>online</i> .....	14
Tabela 2 - Resumo dos estudos de caso .....	37

## 1 Introdução

Atualmente temo-nos vindo a deparar com uma mudança de conceitos, muito por culpa do avanço das tecnologias. A definição de compra já não está apenas relacionada única e exclusivamente com o facto de o cliente necessitar de se dirigir à loja física, escolher o produto e pagar. Nas duas últimas décadas o processo de compra tem vindo a ser severamente modificado, primeiramente através do *multichannel* e mais recentemente com o aparecimento da estratégia *omnichannel* (Christensen & Raynor, 2003). As mudanças dão-se quando surgem novas necessidades, no caso específico do comércio, foram os consumidores que através dos seus novos hábitos de compra e devido à evolução natural do seu estilo de vida, “pressionaram” as empresas a adaptarem-se à nova realidade.

Nesta fase, cabe às empresas procurar responder da melhor forma às necessidades iminentes que lhes são colocadas. A capacidade de autoavaliação da sua estratégia de negócio é o ponto inicial e fundamental para que possam a partir dessa análise, criar um plano de adaptação face às novas exigências de mercado. A partir dessa análise surgem algumas questões pertinentes a nível global. Será que as empresas em Portugal estão a adaptar-se a esta mudança da forma mais correta? Será que têm a noção real das exigências dos consumidores? Quais os desafios que terão que percorrer para que possam implementar o *omnichannel* como sua estratégia de negócio e conseguirem assim alcançar todas as vantagens que esta estratégia lhes permite?

A fase inicial deste projeto trata de verifica o que tem vindo a ser publicado acerca do tema. De forma a enquadrar a temática a tratar ao longo deste projeto, foi necessário elaborar uma pesquisa bibliográfica alargada sobre o tema, cujo os resultados estão presentes no Estado de Arte do projeto. Primeiramente, importa saber qual o significado do conceito *omnichannel*. Quanto à implementação da estratégia, importa identificar quais os desafios que as empresas nacionais, nomeadamente as empresas retalhistas terão de enfrentar para que sejam bem sucedidas. Em seguida, importa saber quais os benefícios que quer as empresas/organizações, quer os clientes poderão vir a usufruir através desta estratégia. Por último, é apresentado no Estado de Arte o “estereotipo” do perfil do consumidor atual, realçando a importância que a experiência de compra na sua forma de consumo.

Na Metodologia são apresentados os procedimentos sobre os quais este projeto foi concebido, da qual faz parte a descrição do método utilizado e como foi elaborada a recolha de dados que suporta toda esta pesquisa. Ainda nesta Introdução é necessária a apresentação, motivação e objetivo do presente projeto, de forma a expor qual a finalidade deste projeto.

### 1.1 Apresentação do projeto

O projeto começa aquando a escolha do tema a tratar, antes de avançar para a investigação em si é necessário saber os conceitos básicos do assunto referência, e perceber os vários pontos de vista dos autores que o abordam. Esta fase inicial é fundamental para que seja possível determinar quais os seguintes passos a desenvolver e ter assim a noção exata do ponto de situação relativo ao assunto abordado, ou seja, através da elaboração de um plano com os objetivos que esta pesquisa pretende alcançar.

Este projeto surge devido à escassez de informação relevante sobre o tema no território nacional. Em Portugal existe um número reduzido de empresas de grandes dimensões capazes de implementar esta estratégia, mas a inovação e a importância dada à qualidade da satisfação na experiência de cliente continuam a ser aspetos que devem estar no topo das prioridades das empresas nacionais. Como tal, é necessário aplicar certas medidas com base nas capacidades de cada organização. Para verificar as diferentes visões e limitações utilizarei o método estudo de caso, em relação à recolha de dados a técnica adotada será a entrevista semiestruturada. Esta técnica irá assim permitir ter um conhecimento com maior precisão relativo a cada organização.

Será o *omnichannel* uma prioridade para as empresas/organizações, ou tenderão a passar ao lado da tendência que tem vindo a revelar-se um pouco por todo o mundo?

## 1.2 Motivação

A principal motivação para a realização deste projeto advém, sobretudo da escassez de informação sobre o assunto *omnichannel*, nomeadamente o que tem vindo a ser feito no território nacional. Trata-se de um assunto atual e de grande relevância, que poderá vir a ser utilizado para estudos posteriores. A crescente influência que a tecnologia tem tido no quotidiano dos consumidores, é tido como um ponto de partida deste projeto. Em específico, a capacidade que a tecnologia tem de se adaptar às novas formas de estabelecer a atividade comercial, podendo mesmo criar um marco, antes e depois da sua utilização neste contexto. Desta forma, através da realização desta investigação, é permitido “observar” todo este processo de adaptação das empresas nacionais a esta estratégia, identificando e analisado quais as suas principais dificuldades.

## 1.3 Objetivo do projeto

Relativamente ao objetivo, esse foi traçado desde logo a quando da definição de quais as questões que iriam ser colocadas às empresas no guião da entrevista. Desta forma, após ter sido já delineada a forma como serão recolhidos os dados, ou seja, através de entrevistas semiestruturadas com resposta aberta, permitindo assim saber com maior profundidade qual a opinião dos responsáveis quanto ao canal único. Resta passar às conclusões a reter da pesquisa.

Relativamente às questões que constituem o guião da entrevista (ANEXO A), as mesmas estão abaixo descritas, para que se torne mais fácil a compreensão do leitor face ao tipo de pergunta apresentada.

Questões:

1. Qual a sua opinião quanto à estratégia *omnichannel*?
2. Qual o estado atual de maturidade da estratégia *omnichannel* na empresa que representa?
3. Como encara os desafios deste tipo de estratégia de negócio?
4. Descreva de que forma o *omnichannel* poderá potencializar a dinâmica de negócio?
5. Como perspetiva o futuro das empresas que recusarão a implementação desta tendência?

Deste modo, o objetivo é simples, através das respostas às perguntas acima descritas deverá ser possível registar todos os casos, isto é, descrever de forma detalhada e individualizada sobre qual a situação real das empresas face a este novo desafio – o comércio *omnichannel*. Quais as suas motivações e percepções para a implantação da estratégia, assim como quais têm sido os seus maiores desafios, visto serem necessárias algumas alterações quanto à estratégia de negócio e à sua proposta de valor. Este tipo de mudança, resultará ainda em alterações indiretas que poderão afetar de algum modo, as mais variadas componentes do negócio. Existem obstáculos, que ao serem devidamente ultrapassados, poderão se transformar oportunidades. Sectores como a logística, marketing e gestão do relacionamento como os clientes, poderão beneficiar significativamente com a aplicação desta estratégia. Devem ser prioridade deste projeto:

- Detetar os principais desafios à implementação da estratégia *omnichannel*:
  - Logística
  - Equipamentos
  - Armazenamento de dados
  - Coordenação entre os canais disponíveis
  - Experiência de compra que é oferecida ao cliente
  - Gestão de recursos físicos e tecnológicos
- Detetar quais os principais benefícios que esperam obter desta adesão:
  - CRM
  - Marketing
  - Delineamento de estratégias futuras
  - Aumento de vendas
  - Aumento da proximidade com o cliente
  - Aumento da visibilidade da marca
  - Internacionalização mais facilitada

Após a recolha de todos os dados resultantes da entrevista, é que será permitido chegar ao objetivo chave deste projeto - *Será que as empresas nacionais estão preparadas para aderir a esta mudança de estratégia? O que está já a ser feito nesse sentido?*

## 2 Estado de Arte

Com a massificação da utilização da Internet surgiram várias mudanças nos mais diversos sectores, mas quando o assunto é o comércio, torna-se possível afirmar que nas duas últimas décadas o processo de compra foi drasticamente alterado. Exemplo dessa evolução, é o aparecimento e desenvolvimento da compra *online*, ao qual é dado o nome de *e-commerce* ou comércio eletrónico, assente na seleção do produto e transação de modo virtual (Fairchild, 2014). Para a rápida evolução deste processo de compra, muito têm contribuído os novos *devices*, que nos permitem mantermo-nos constantemente conectados em qualquer lugar (Thoma; 2010), basta que exista cobertura de rede suficiente, que nos permita aceder à Internet. Geralmente, este tipo de ligação permanente é associado à expressão – “*anytime and anywhere*”. A ligação ao mundo virtual pode ser realizada a partir de uma vasta gama de aparelhos como *smartphone* e *tablet*, aparelhos portáteis, fáceis de transportar, permitindo uma maior mobilidade. Atualmente, de uma forma generalizada, todos temos pelo menos um destes aparelhos comunicacionais (Raducziner; 2015). O avanço da tecnologia e tudo o que esta engloba, como as condições de acessibilidade, cobertura de rede, velocidade de Internet, são apenas alguns fatores que podem condicionar o acesso ao mundo digital. Porém, têm sido o evoluir destas condicionantes a ditar o ritmo da presente transformação.



Figura 1 - Processo de evolução até ao atual panorama

Adaptado de [http://customerthink.com/omnichannel\\_marketing/](http://customerthink.com/omnichannel_marketing/)

Como resultado desta mudança, existe um número cada vez mais elevado de canais através dos quais é possível realizar o processo de compra. O surgimento da Internet potencializou todo este progresso em que o retalho deixou de estar relacionado apenas ao universo físico, ou seja, ao retalho tradicional. À utilização individualizada dos vários canais para efetuar o processo de compra é dado o nome de *multichannel*, enquanto que quando o processo passa a ser desenvolvido através de todos os canais em simultâneo, isto é, partilhando da mesma informação, neste caso passa a designar-se de *omnichannel*.

Atualmente, a experiência de compra tem tido cada vez mais relevo na escolha do consumidor, a sua satisfação com o serviço é que leva ou não à fidelização do mesmo. Cabe ao cliente avaliar a sua experiência face ao desempenho da aplicação ou *website*, quando o

que está em causa são as compras *online*. Quando a questão está relacionada com o atendimento em loja, passam a fazer parte da experiência de compra mais alguns aspectos, é o caso percepção do produto através dos cinco sentidos, enquanto que no comércio *online* tal ação não é ainda possível. São vários os aspectos que o cliente costuma ter em conta ao classificar a experiência de comprar, como a qualidade do atendimento, a dinâmica e disposição dos produtos. Aspectos que à primeira vista podem parecer apenas “pequenos” detalhes na relação organização-cliente, mas que podem criar a diferença, resultando em vantagem competitiva perante a concorrência.

A presente fase do projeto consiste numa pesquisa bibliográfica acerca do tema, e dela retirar os fundamentos chave sobre o assunto. Desta forma, para melhor enquadrar a problemática do conceito *omnichannel*, foi necessário dar início à revisão da literatura. Perante essa necessidade, é tempo de referir quais as diferentes designações para este conceito e fazer a devida distinção entre este e o seu antecedente *multichannel*.

Existe ainda a necessidade em indicar quais os desafios e os benefícios da aplicação desta estratégia. Esta primeira abordagem, diz respeito ao tema em geral e não tanto enquanto aplicado às empresas nacionais, dado que esse tema será abordado mais à frente, aquando a obtenção dos dados de pesquisa requisitados para este projeto.

Tendo em conta as alterações de contexto e a suas novas aptidões necessárias para o mundo da tecnologia, considerou-se também importante caracterizar o perfil dos consumidores omnichannel.

É nesta fase do projeto que será elaborado um ponto de situação de tudo aquilo que tem sido escrito por os mais variados autores/pesquisadores desta área de estudo. Neste momento, é uma área de estudo que se encontra num período de várias transformações, às quais os retalhistas devem estar atentos, não correndo o risco de ficarem alienados acerca do novo rumo que o “fazer comércio” está a tomar.

## 2.1 Conceito *Omnichannel*

A alteração do conceito de “compra” tem vindo a sofrer drásticas mudanças nas últimas décadas, sobretudo quando se tornou perceptível que era possível tirar mais benefícios do uso da Internet e das ligações em rede que começavam então a tomar relevo e abrangência um pouco por todo o mundo. *E-commerce* é a designação para esse processo de compra, através de catálogos *online* por exemplo. Embora, não fosse este um movimento recorrente para a



maioria dos consumidores, dado que a compra de um computador não era um ato tão usual como nos dias de hoje, mas é possível afirmar que este seria o início de uma nova era. Mais tarde, com o aparecimento dos *smartphones* ou em português dos telemóveis inteligentes e dos *tablets*, surgiu a necessidade de especificar ainda mais o conceito, e surgiu então o *Mobile Commerce*.

**Figura 2 - WordCloud acerca de Omnichannel**

*“O conceito omnichannel traz uma perspectiva mais evoluída do multichannel. É uma visão de integração total, onde para o consumidor não importa qual o meio de compra e sim a experiência que desenvolve com a marca como um todo. Para os retalhistas, o grande desafio é ver todos os canais disponíveis e trabalhar de forma sinérgica e coordenada entre eles, prevendo a integração de processos como logística, armazenamento, distribuição, atendimento ao cliente, base de dados e marketing.”*

- Andréa Dietrich (2012)

Não é de toda novidade que o consumidor se transformou, adaptando-se às novas tecnologias e às funcionalidades que estas nos proporcionam, mas desta forma acabaram também eles por influenciarem a forma de compra (Rigby; 2011). Os consumidores passaram assim, a utilizar os vários canais que têm atualmente à sua disposição tirando o maior benefício de cada um deles, é visível através do Anexo:C - *The Near Future Of Physical Retail*, como base numa ilustração, o comportamento que o consumidor atual pretende que lhe seja oferecido.

*“No passado, as lojas de retalho eram as únicas que permitiam ao consumidor tocar ou sentir a mercadoria e assim oferecer uma gratificação imediata; O retalho através da Internet por sua vez, tentou atrair compradores com ampla seleção de produtos, preços baixos e informações sobre a forma de opinião e avaliação do produto. Como a indústria do retalho evolui para experiência “omnichannel” em que as distinções entre físico e on-line desaparecerá, transformando o mundo num showroom sem paredes”.*

- Rigby (2011)

Segundo Forbes (2014), a crescente preocupação das marcas e organizações cujo seu modelo de negócio está relacionado coma transação bens ou serviços, refere que cabe aos mesmos acompanhar esta mudança de perto, para que consigam adaptar-se mais facilmente às novas necessidades e comportamentos dos consumidores, evitando que percam mercado e que possam assim assegurar vantagem competitiva face à concorrência.

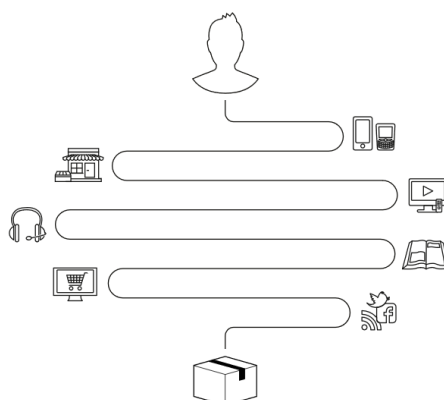
Portanto, é de extrema importância a definição estratégica das empresas quanto à seleção dos canais de distribuição que pretende integrar no seu *modus operandi*. Na realidade, grande parte da estratégia das empresas atuais passa por integrar um vasto leque de canais de distribuição, quer estes sejam físicos ou virtuais. O negócio dependerá em muito dessa mesma rede, que deverá ser desenvolvida adequando as necessidades dos consumidores com a tecnologia que nos é disposta diariamente, assim, qualquer que seja a estratégia, esta só será eficiente e completa quando estivermos a falar de *omnichannel* (Saraiva; 2014). Se o conceito de “*omnichannel*” é “canal único” – através do qual o cliente estabelece pontos de encontro com o serviço quer seja pela loja física, *call center*, *site*, *blog*, catálogo entre outros – a verdade é que nem sempre esta unicidade é percebida como tal pelos consumidores (Forbes; 2014).

Estas questões levam a um conceito de extrema importância nos dias de hoje, o “*omnichannel*” que significa de forma generalizada um “único canal”, onde podemos relacionar todos os canais que até agora funcionavam separadamente, poupando tempo e tornando o processo de compra cada vez mais simplificado e intuitivo.

Para Andréa (2012) o *omnichannel* não é mais que a evolução esperada do *multichannel*, em que os canais assumem sinergias entre si e funcionam como um todo. Enquanto que Rigby

(2011) salienta embora que resumidamente as vantagens entre os canais físicos e virtuais, para que possa concluir de que forma é que estes se completam através da estratégia unificada que é o *omnichannel*.

A figura que se segue indica de forma sucinta o processo a que damos o nome de *omnichannel*, em que os canais de distribuição estão todos ligados entre si, mas seguindo apenas um único sentido, o de satisfazer as necessidades do consumidor. Os consumidores de hoje em dia esperam que uma experiência de compra *omnichannel* lhes permita comprar *online*/levantar na loja, verificar *online* a disponibilidade do produto em tempo real antes de se deslocar à loja mais próxima (Rosa; 2012). Os clientes exigem assim uma nova habilidade na escolha de como compram o produto, quando e onde (Kelly, 2015).



**Figura 3 - Processo de compra através do *omnichannel***

Fonte: Hybris Software<sup>1</sup>

Assim, hoje mais que nunca, está evidente o emergir de uma nova espécie de consumidores, quem o afirma é Thoma (2010). Estes são indivíduos sempre informados, ligados às novas tecnologias, sofisticados, e muito conscientes quanto ao método de seleção e aquisição dos seus bens ou serviços. A informação dos produtos é adquirida através dos diferentes meios que estes tem à sua disposição, desde lojas físicas aos aparelhos móveis como *smartphones* ou *tablets*, passando pelos serviços de *call center*, catálogo ou a tão já comum utilização da *web*, mas agora em simultâneo, ao contrário do que tinha vindo a acontecer com o comércio multicanal. Esta experiência de compra está descrita de forma simplificada na Figura 3. De referir, que o processo não terá necessariamente de passar por todos estes passos em cada uma das compras, trata-se apenas de um exemplo de circuito da informação que é transmitida e processada entre os vários canais, sendo esta continua e integrada da mesma forma em todos os canais (Xu; 2014).

Quando as organizações mantêm uma relação de proximidade com os seus clientes, capazes de captar informações precisas sobre o seu comportamento e as suas preferências durante a sua experiência de compra, torna-se mais fácil proporcionar uma experiência cada vez mais positiva. No *omnichannel* deve existir a preocupação de manter coerente esta mesma satisfação através de todos os canais interligados.

Para Thoma (2010), esta mudança na forma de relacionamento com os consumidores estará constantemente a ser reinventada, dados que as soluções capazes de potencializar este modo

<sup>1</sup> Empresa de tecnologia que tem como foco soluções comerciais.

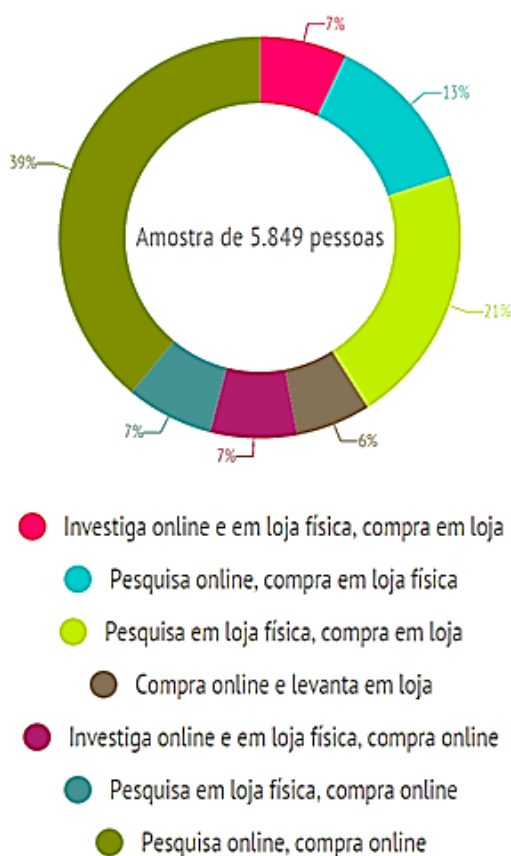


de relacionamento continuarão a ser desenvolvidas tendo em conta o crescente nível de exigência dos consumidores atuais.

Começa a surgir então um vasto leque de empresas cujo foco incide sobre a problemática de como gerir a relação dos clientes com as marcas através de todos estes canais em simultâneo. Para tal, é necessário adaptar o seu posicionamento, com base na gestão unificada das plataformas, nunca perdendo o foco – satisfação do cliente - oferecendo-lhe sempre a melhor experiência de compra possível (Primati; 2015).

Segundo as últimas pesquisas acerca das potencialidades do cliente *omnichannel*, os resultados são visíveis. O facto deste tipo de consumidor estar sempre a par das tendências, quer de marcas às quais são e sempre foram fieis, quer a outras que lhes foram sugeridas por

amigos ou conhecidos, resulta em que haja uma constante partilha de informações, no caso das mesmas serem positivas irão certamente influenciar mais compradores, daí a justificação da aposta neste género de consumidor (Valentine; 2015).



**Figura 4 - Modo de pesquisa e consequente compra (através dos diferentes canais)**

Adaptado de <https://www.ups.com/media/en/2014-UPS-Pulse-of-the-Online-Shopper.pdf>

Na Figura 4, está representado o modo como geralmente se processam as compras, embora estes dados sejam referentes aos consumidores estrangeiros, ainda assim é nos permitido retirar algumas conclusões quanto à tendência de compra dos novos consumidores. Aliás, o gráfico referente ao modo de pesquisa e consequente compra assim o indicam. Os resultados deste estudo intitulado - “*Pulse of the Online Shopper*”, elaborado pela ComScore em conjunto com a UPS nos Estados Unidos, durante o ano passado, são bastante esclarecedores. Apenas 21% desta amostra, continua a optar por pesquisar e comprar em loja física, sem em momento algum procurar informação *online*, o que significa, que 79% dos inquiridos, acede em determinado momento a dados *online*, para procurar ou efetuar o processo de compra.

Para Chiange Dholakai (2003) a tendência de migração do negócio “tradicional” para o negócio assente em tecnologias de informação será para continuar. Tendo em conta este aspeto existe a necessidade de apostar neste segmento como um modo de sobrevivência dado que a

concorrência assim o obriga.

*Mas é então que surgem algumas questões relevantes – Bastará tornar o processo de compra móvel, sem a preocupação do local de compra físico que antecedeu o virtual? Será possível correlacionar os dois? Ou ainda todos os canais disponíveis sem qualquer separação ou barreiras entre eles?*

## 2.2 Desafios da estratégia *Omnichannel*

Em tempos, com o surgimento do *e-commerce* existiu alguma dificuldade em transportar o negócio para o mundo digital, agora trata-se da adaptação de ambos os mundos (digital e físico) e dos canais de distribuição dos quais dependem. Um só objetivo, o de padronizar toda a informação presente nos diferentes canais, para que desta forma os clientes possam beneficiar amplamente dessa ligação e da partilha de dados (seus, da empresa e dos produtos) que resultará numa maior coesão, capaz de proporcionar a melhor experiência de compra que alguma vez os seus clientes tenham tido. **Este é o objetivo, mas como e quais os desafios aos quais as empresas estão expostas para o alcançar?**

Existe ainda por parte das empresas portuguesas um atraso face à tendência de descentralização da prestação do serviço. Embora, tenhamos alguns exemplos no território nacional de como se devem adaptar aos novos comportamentos e necessidades dos seus consumidores, a realidade é que são precisos mais que simples esforços para que a grande maioria das empresas/organizações consigam superar os obstáculos à implementação de uma estratégia *omnichannel*.

Burke (2002) refere que a Internet tem sido sem dúvida das inovações que mais mudanças trouxe ao retalho, como tal, ficam registadas algumas das áreas que irão ter de se adaptar a esses mesmos desafios:

### **Marketing**

Com as mudanças que têm vindo a ser feitas, relativamente às estratégias que deverão ser delineadas, de modo a que as empresas possam criar vantagem competitiva. Para que no futuro, se possam adaptar da melhor forma ao novo panorama, que está agora centrado sobre o cliente e de que forma é possível atender às suas necessidades. Começando com o ajustamento dos 4P's do Marketing definidos por Jerome McCarthy (1978), atualizando para uma visão mais centrada no consumidor, passando dessa forma a ser identificado como os 4C's do Cliente segundo a visão de Robert F. Lauterborn (1993).

Rayssa Araújo (2014) refere, segundo visão de Philip Kotler, de que forma os 4C's do cliente podem ser aliados aos 4P's do marketing. Na figura 5, é visível de que forma se complementam, fazendo corresponder a Promoção à Comunicação; Preço ao Custo; Conveniência ao Ponto de Distribuição e por último Produto a Cliente.

Passando a explicar qual a sua correlação:

Cliente: O consumidor está cada vez mais interessado e atualizado, mantendo ligações com as marcas das quais é apreciador, essas ligações são estabelecidas a qualquer hora, através de qualquer dos *devices* que têm à sua disposição<sup>2</sup>. Portanto, a empresa só conseguirá vender, apenas produtos que os clientes têm realmente vontade em adquirir (Lauterborn; 1993). Desta forma, os responsáveis do marketing deverão estar mais que nunca atentos aos desejos e necessidades dos clientes para que consiga vender os seus produtos.

---

<sup>2</sup> Acedido em: <http://www.retailcustomerexperience.com/articles/why-retailers-must-excel-in-the4-cs-instead-of-just-the4-ps/> a 23 de setembro de 2015.

**Custo:** Pois bem, os mesmos autores descrevem que o custo é uma soma de vários “custos”: “custo temporal” compreende o tempo necessário para adquirir o produto; “custo de consciência” a noção de que está realmente a comparar determinado produto e ainda o “custo de culpa”, quando o cliente compreende que está a desperdiçar outros momentos importante enquanto está a adquirir novo produto.

**Conveniência:** A conveniência não está apenas relacionada com a forma como é comprado o produto, mas também de que forma é que o mesmo é entregue ou levado para casa, assim como é importante saber também quais as opções de pagamento. Permitindo ao consumidor efetuar a compra do seu bem ou serviço da forma que lhe parecer mais conveniente. Desta forma os *marketers* precisam de investir no conhecimento real dos seus clientes, procurando obter quais são as suas preferências quando aos seus hábitos de compra, para poderem oferecer o produto que o cliente de tanto quer através do canal que mais lhe convém. Tornando a oferta mais onnipresente que nunca, capaz de gerar vantagem competitiva para a empresa.



**Figura 5 - Dos 4P's para os 4C's do marketing**

Fonte: <http://www.agencialooknfeel.com.br/blog/os-4ps-do-marketing-e-os4cs-dos-clientes/>

**Comunicação:** A comunicação deverá fazer parte do processo antes e após compra, pois importa manter uma relação de proximidade e de disponibilidade da marca após a compra, para que o cliente não se sinta desamparado, mas antes pelo contrário, que sinta que fez a melhor compra que poderia ter feito (Rayssa Araújo; 2014). Esta comunicação deve ter sempre em vista um diálogo centrado nas necessidades dos clientes e na procura por satisfazer as suas expectativas da melhor forma possível (Lauterborn; 1993).

As marcas têm de saber como responder a essas necessidades, quer estes estejam dentro ou fora da loja. Quanto à escolha, cabe aos retalhistas repensar não apenas no negócio em cada

um dos canais mas no processo como um todo, que poderá a ser desenvolvido através de diferentes canais em simultâneo, mas sem que não haja ruturas.

Esta mudança de cliente tipo, resulta assim, num crescente investimento na publicidade *online* por esta ser mais abrangente e é também facilmente direcionável para os *sites* em questão, logo resulta em maior conveniência para o consumidor (Rodrigues; 2011). Contudo, existem muitas outras dúvidas, algumas das quais residem na dificuldade de gerir recursos quer sejam humanos ou materiais, ou ainda a gestão da publicidade e de outras componentes que possam captar a atenção dos consumidores.

Rick Chavie refere num blog (Go2Web)<sup>3</sup> que considera que a existência de um ótimo alinhamento organizacional é uma prioridade nesta implementação, pois a organização deverá ser capaz de dar resposta a todas as solicitações através dos diferentes pontos de contacto com os seus clientes.

### ***Big Data e CRM (Customer Relationship Management)***

Nos dias de hoje, é muito comum ouvimos falar de *Big Data* e da sua riqueza ao ponto de ouvirmos comparações em que uma boa gestão deste recurso é comparável à importância do petróleo nos dias de hoje, quem o diz é Daniel Newman (2014). O sucesso da implantação do *omnichannel* dependerá do ajuste dos seus processos aos sistemas já existentes na organização, pois não se trata mais de *multicanal*, o objetivo agora é ser mais abrangente e assegurar assim que esta inovação será para manter. Existem milhões de *Petabytes* de informação estruturada e mais ainda de destruturada que é criada todos os dias em todos os pontos do globo (Oliveira; 2013). Em tempos eram necessários anos para atingir semelhante quantidade de dados, atualmente bastam poucas horas ou mesmo minutos para os alcançar. **Mas bem, o que fazer com tanta informação? E, até que ponto é que essa informação pode vir a ser útil? Como gerir e direccionar essa informação ao longo dos canais?**

Para a maior parte das empresas/organizações o livre acesso às informações acerca das preferências dos seus consumidores é sem dúvida algo maior, pois permite-lhes delinear estratégias devidamente fundamentadas de modo a gerar valor (Raducziner; 2015). Esta estratégia de manter uma relação de proximidade tem como base a utilização dessas informações, aproveitando para deixar uma boa impressão perante o cliente ao demonstrar que sabe quais as suas preferências, qual o local mais próximo onde se encontra disponível determinado produto, quais os descontos de que poderá usufruir entre outras informações. São estes detalhes que fazem com que o cliente se sinta especial e que queira repetir a experiência. É exemplo disso mesmo as publicidades e páginas sugeridas que nos aparecem constantemente nas redes sociais. Quando fazemos uma simples pesquisa de determinado produto ou serviço, como é o caso das agências de viagens ou companhias aéreas, assim que realizamos uma busca no seu site com determinada rota esse mesmo trajeto passa a constar das *pop-ups*, ou seja, são anúncios personalizados com base nas pesquisas anteriores.

Uma vez captados os consumidores sabe-se que os desafios são contínuos, pois sempre que haja alteração estratégica é necessário investir tempo, dinheiro, recursos humanos e materiais, é necessário ponderar as ditas alterações, sobretudo quando o país atravessa períodos económicos conturbados, por vezes surge muita excitação face ao cenário de mudança. É

---

<sup>3</sup> Acedido em: <http://www.go2web.com.br/pt-BR/blog/os-desafios-do-omni-channel-e-o-fim-do-mobile-commerce1.html> a 20 de março de 2015.

então que surge a necessidade de ter de “pesar” racionalmente os prós e contras das alterações a implementar.

### **Logística**

O desafio *omnichannel* para o retalho prende-se na compreensão de quantos parceiros logísticos são necessários, quais os locais de entrega e os produtos/serviços a distribuir (Fairchild, 2014) de forma a proporcionar a melhor experiência de compra ao cliente, para que este volte a procurar os seus serviços. Segundo Langley e Holcomb (1992) a logística pode criar valor para o cliente de três formas genéricas: eficiência, eficácia e diferenciação (ou relevância).

Outro dos fatores apontados é a existência de uma plataforma tecnológica uniformizada através de todos os canais, pois se as tecnologias e plataformas da organização não forem unificadas nunca existirá harmonia entre as mesmas e desta forma desrespeitarão o acordo de proporcionar ao consumidor uma experiência de compra simplificada e intuitiva, tal como o mesmo desejaria que fosse, nesse caso o retalhista não alcança as expectativas do consumidor emergente. Essa perceção de simplicidade quer no ato de pesquisa ou do ato de compra deve ser mantida até ao *back-end*. O processo deverá ser de fácil gestão, permitindo a atualização de marketing e do seu conteúdo informacional das quais deverão ser incluídas capacidades analíticas afetas a todos os seus consumidores da forma mais detalha e em tempo real (M&M; 2015) Só desta forma é que será possível tornar o atendimento mais personalizado, em que cada cliente sente que é único.

### **2.3 Benefícios da implementação do Omnichannel nas empresas**

Foi já publicado um número significativo de estudos acerca do valor económico das vendas através da estratégia *omnichannel*. Já em 2009, a McKinsey & Company publicou um artigo<sup>4</sup> em que os consumidores que compram através dos mais variados canais, gastavam cerca de quatro vezes mais que os restantes. Os motivos que levam a estes números são os mais variados como, o comodismo no ato de compra, o fator personalização, rapidez, redução de custos e preços, comparação de preços entre outros geralmente apontados por este tipo de consumidores.

Zhang (2010) num artigo<sup>5</sup> publicado pela Harvard Business School fez referência a cinco sinergias operacionais na mudança de estratégia que revelam benefícios para ambas às partes, quer para a organização prestadora de serviços como também para o consumidor do mesmo. Os cinco benefícios apresentados neste artigo são:

1. Comunicação e promoção do cliente entre os diferentes canais – quer isto dizer que, é utilizada a sinergia entre canais em que através da utilização de um dos canais para a promoção de outros. Desta forma, pretende alargar o potencial de promoção entre todos os canais disponíveis (*online e offline*) para assim aumentar a eficiência da publicidade.

Exemplos:

<sup>4</sup> Acedido em: [http://www.mckinsey.com/insights/consumer\\_and\\_retail/the\\_promise\\_of\\_multichannel\\_retailing](http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/the_promise_of_multichannel_retailing) a 3 de abril de 2015.

<sup>5</sup> Acedido em: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-125.pdf> a 29 de março de 2015.

- A mais comum, direcionar o os clientes para as *brick-and-mortar*<sup>6</sup>, *call centers* de apoio ao cliente e ainda aos sites através da publicidade televisiva.
  - Situação frequente tanto na aquisição de serviços como também nos produtos, os clientes podem pesquisar num dos canais disponíveis e acabar por terminar o processo de compra noutro. (Frambach, Roest, e Krishnan; 2007).
  - Quando é vantajoso para uma das partes direcionar o processo de compra para um canal específico devido a taxas ou outro tipo de custos acrescidos.
2. Aproveitamento das informações entre canais e da pesquisa de marketing de um canal para melhoria das decisões nos restantes canais – O facto de todos os canais estarem integrados entre si é sem dúvida alguma um dos maiores benefícios da implementação desta estratégia, poupando tempo em duplicação de dados e usufruindo livremente do melhor dos dois mundos - virtual e físico.

Exemplos:

- Verificação de disponibilidade do produto/serviço nos canais *offline* através dos canais *online* e dos mais diversos dispositivos que hoje em dia temos à nossa disponibilidade.
  - Recolha e registo de informações de pesquisa dos consumidores de modo a prever as suas compras e sugerir todas as opções de aquisição disponíveis.
  - O fator de facilidade de acesso à informação relevante influencia de forma determinante a escolha (Krikelas; 1983).
  - A comodidade e a inexistência de custos adicionais na procura de informações através da Internet levam a que este seja o meio mais utilizado para a pesquisa prévia de informações antes de efetuar o ato de compra (Chiang e Dholakia; 2003).
3. Comparação de preços entre canais – A integração de canais faz com que seja feita a comparação de preços de forma mais abrangente através das diferentes opções, por vezes leva à existência de preços diferentes dentro da mesma marca mudando apenas o canal. Esta integração possibilita assim que o consumidor tenha maior opção de escolha e possa usufruir de promoções/descontos dos mais variados canais.
4. Digitalização – Este método de dispor o produto/serviço veio permitir benefícios para ambas as partes, pois se por um lado permitiu às empresas redução de custos na distribuição e processamento dos mesmos, não sendo necessário tanta disponibilidade por parte dos funcionários, poupando assim tempo para outras atividades que possam através de interações com os clientes criar valor acrescentado para a organização. Por

---

<sup>6</sup> Termo muito utilizado no retalho para designar as lojas físicas.

outro lado, esta disponibilização através dos canais *online* veio aumentar o nível de conveniência e satisfação para os consumidores.

5. Recursos físicos e operações comuns compartilhadas – A partilha de recursos dos pelos diversos canais irá criar a disseminação de custos entre os mesmos. Desta forma, permitirá à organização instituir uma economia de escala e escopo.

Exemplo:

- As bases de dados que armazenam informações como classificação, recomendação e análise do produto poderão ser utilizadas entre os vários canais como indicador da satisfação dos clientes.

Segundo a revisão feita por Rigby (2011), em que declara que o futuro do retalho será o *omnichannel*, visto que será desta forma que os retalhistas poderão aumentar a satisfação da experiência de compra. Para e melhoria dessa mesma experiência de compra surge o melhor dos dois mundos, ou seja, as vantagens do tradicional e do *online* na ótica do cliente:

**Tabela 1 - Vantagens do comércio tradicional e *online***

Vantagens do comércio tradicional	Vantagem comércio <i>online</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedade</li> <li>• Compras como um evento e uma experiência</li> <li>• Capacidade de testar e experimentar produtos</li> <li>• Ajuda pessoal dos colaboradores</li> <li>• Acesso instantâneo aos produtos</li> <li>• Ajuda com configuração inicial ou reparos em curso</li> <li>• Utilização de todos os sentidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação detalhada sobre o produto</li> <li>• Opiniões e Sugestões</li> <li>• Envolvimento social e diálogo bidirecional</li> <li>• Personalização</li> <li>• Seleção mais ampla</li> <li>• Comparação de preços e ofertas especiais</li> <li>• <i>Check-out</i> rápido e conveniente</li> <li>• Conveniência (qualquer coisa, a qualquer hora, em qualquer lugar de acesso)</li> </ul>

Adaptado de: <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>

A experiência de compra e os padrões de qualidade que cliente valoriza são variáveis, como tal, é necessário, seguir de perto a preferências de cada um como se fossem realmente únicos e especiais para a empresa, integrando o mais possível dos dois mundos, para que não haja quebras no serviço prestado.

## 2.4 Perfil do consumidor Omnichannel

Existem vários aspetos que determinam o comportamento do consumidor *omnichannel*, como tal é necessário adaptar a experiência de compra às expectativas do consumidor, desta forma deverá haver uma preocupação constante em proporcionar essa experiência de uma forma única, integrada e contínua, seja qual for o dispositivo ou canal utilizado (Westenberg; 2012).



Estas novas exigências por parte do consumidor para que seja bem atendido através dos diversos canais, em que possa experienciar o produto que deseja antes de comprar, ter a opinião de outros consumidores de forma intuitiva, obriga os retalhistas a inovarem continuamente o seu negócio (Genado; 2013).

São vários os estudos que referenciam as opções de pesquisa seguidas do ato de compra dos consumidores, Gligoričević (2011) realizou um estudo referente ao comportamento do consumidor durante a experiência de compra em loja física e *online*. O autor relata que não existe ligação alguma entre o ato de compra e o local de acesso à informação, contrariamente ao que tem sido relatado por outros autores da área, como Shim (2001), defende que no caso da pesquisa ser feita através da Internet influencia que o ato de compra seja realizado pelo mesmo canal. Gligoričević (2011) revela ainda que existe uma complementaridade entre os vários canais, como tal não se excluem, mas sim completam-se mutuamente sem que exista o efeito de canibalização entre canais.

Para melhor compreender este consumidor emergente é cada vez mais importante tirar partido dos *softwares* que possibilitam a gestão dos clientes entre os diversos canais, pois são clientes informados e exigentes os que escolhem o *omnichannel* como a alternativa perfeita para a sua experiência de compra.



### 3 Metodologia

Após a apresentação do projeto importa traçar quais as etapas pelas quais irá passar para que possa cumprir o objetivo a que me proponho. Assim, a metodologia a utilizar para o desenvolvimento deste projeto, será iniciada através duma pesquisa aprofundada dos métodos e técnicas que melhor se adaptam ao problema, é feita a seleção e a apresentação dos mesmos, justificando as opções tomadas neste projeto.

*“A essência de um caso de estudo está em tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os seus resultados”.*

- Schramm (1971)

#### 3.1 Seleção do método

Após a apresentação do objetivo pretendido, é necessário selecionar o método mais adequado para que consiga obter resultados. Contudo, após a verificação dos prós e contras de cada uma deles e das características dos mesmos, a opção mais adequada para este caso, recai sobre o método do estudo de caso.

Em baixo, seguem as características e quais os objetivos a que este tipo de método se propõem, mas também é visível ainda neste capítulo a *framework* relativa ao Estudo de caso, de modo a tornar mais perceptível em que é que este método consiste.

#### **Estudo de caso**

O método estudo de caso enquanto ferramenta de pesquisa, é geralmente utilizado em processos organizacionais e políticos, como tal, sido um importante método de pesquisa nas ciências humanas, embora alguns críticos apontem “falta de rigor”, no caso de o pesquisador não conseguir respeitar os limites da sua atuação.

*"o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas"*

- Yin (2001)

Este método está normalmente relacionado com um conjunto de acontecimentos contemporâneos, sobre os quais o pesquisador não deve exercer qualquer tipo de controlo, de modo a fornecer uma visão holística sobre o tema. O objetivo do estudo de caso, é assim, ajudar a responder a questões do tipo “como” e “porque” (Yin, 2001).

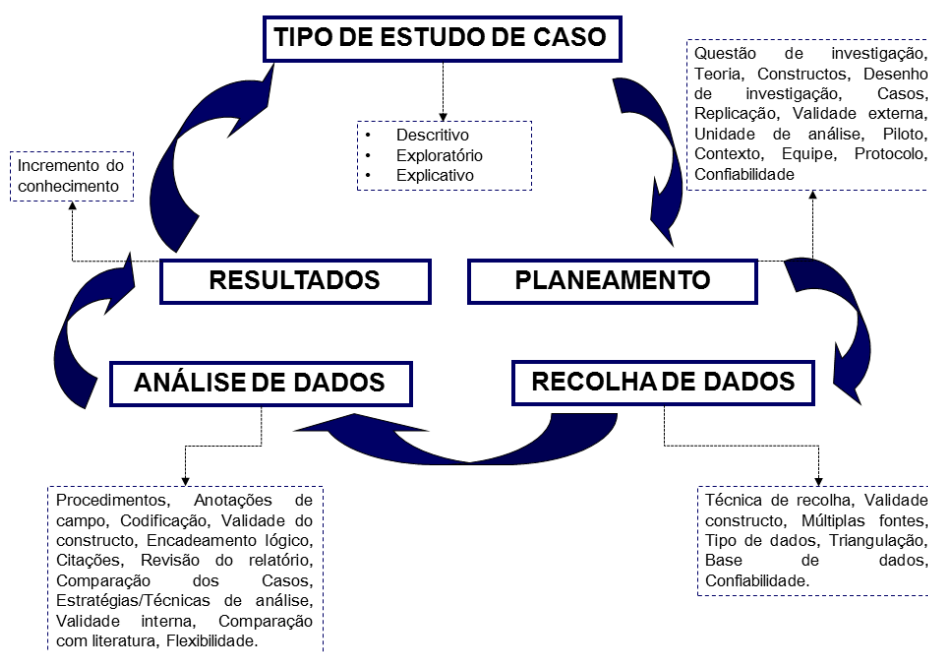
O estudo de caso pode ser de três tipos:

- Descritivo: em que o objetivo é apenas o de descrever o estudo do caso.
- Exploratório: Consiste na abordagem de problemas pouco conhecidos, com o intuito de definir hipóteses ou mesmo proposições que poderão ser utilizadas futuramente noutras investigações.
- Explicativo: Pretende explicar as relações causa/efeito através de determinada teoria.

A utilização dos três tipos de estudo de caso tanto pode ser bem delineada e distinta entre os mesmos, como podem ser também utilizadas em simultâneo.

Quanto à sua aplicação ao projeto presente, serão utilizados apenas os dois primeiros tipos em cima referidos, ou seja, o descritivo e o exploratório devido às suas características. Descritivo porque se trata de estudo de caso que tem como objetivo a descrição exhaustiva de determinado fenómeno dentro do seu próprio contexto. Exploratório, por se tratar de uma realidade que não possui grande incidência dos estudo, quando a mesma é aplicada ao estado das empresas nacionais.

Segundo a visão de Gomez (1996), este refere que o objetivo geral de um estudo de caso, deve ser o de “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”, este último ponto indicado pelo autor está diretamente relacionado com os resultados que serão obtidos após as conclusões do projeto.



**Figura 6- Framework para a análise do Estudo de Caso**

Fonte: Adaptado de M. Oliveira, Maçada, and Goldoni (2009)

### 3.2 Seleção das empresas/ organizações a entrevistar

Esta fase do projeto é bastante demorada, no sentido em que é necessária muita pesquisa quanto às empresas que serão inseridas no projeto, dado que para tal é necessários seguir alguns critérios, que são descritos em seguida.

Contudo, interação com as empresas foi morosa, pois entre contactos telefónicos e e-mails, foi difícil conseguir uma seleção de empresas capaz de ser analisada e de algum modo contribuir para uma amostra significativa. Para que fosse possível desenvolver o estudo de caso e chegar a alguma conclusão capaz de definir um determinado padrão quanto ao ponto situação das empresas nacionais foram necessárias diversas empresas.

#### **Critérios**

Os critérios de seleção de casos para a realização desta investigação estiveram sobretudo relacionados com a nacionalidade das empresas, dado que pretendeu estudar a atual situação nacional, quanto a adoção da estratégia *omnichannel*. Os critérios adicionalmente utilizados para desenvolver a seleção das empresas foram os seguintes:

- Estarem ou terem estado já a funcionar numa estratégia *multichannel*, isto é, terem ao menos dois canais através dos quais disponibilizam os seus produtos.
- Deverão ser apenas empresas nacionais.
- Preferencialmente as empresas serão do setor do retalho (roupa, calçado, alimentação, decoração).

#### **Amostra**

Com base nos critérios estabelecidos foi possível selecionar um vasto leque de empresas nacionais dos mais diversos sectores do retalho. O contacto com as organizações selecionadas de modo a estabelecer um pedido de colaboração neste projeto, foi realizado através de contacto telefónico e via e-mail. No total, a proposta de colaboração foi enviada para 87 empresas nacionais dos mais variados sectores (na maioria, do sector textil e de calçado). Apenas 17 empresas responderam à proposta, quer de forma negativa como positiva, sendo que somente 6 aceitaram colaborar o presente estudo de caso.

### 3.3 Recolha de dados

Quanto à forma como serão recolhidos os dados utilizados na investigação, optei por a utilização da entrevista. De uma forma geral, a entrevista consiste num diálogo cara-a-cara com o objetivo de obter e transmitir informações relevantes acerca de determinado assunto (Silva, 2009). No caso deste projeto, a entrevista foi assíncrona<sup>7</sup>, por ser mais cómodo para a maioria das empresas/organizações por mim contactadas previamente. O contacto com as empresas foi feito através de e-mail e/ou contacto telefónico, através do qual foi oficializado o pedido de colaboração para este projeto. No e-mail foi disponibilizada a informação necessária para o enquadramento do projeto e da entrevista, assim como o endereço onde se aloca a mesma.

Segundo Holliday (2002) esta técnica fornece algumas vantagens significativas que não seriam possíveis de alcançar utilizando qualquer outra técnica de recolha de dados. Essas vantagens são sobretudo a flexibilidade com que as entrevistas podem ser realizadas, apontando ainda como ponto forte desta ferramenta uma recolha de dados mais rica e variada quanto à informação pertinente para o estudo.

#### ***Entrevista semiestruturada***

A entrevista é uma técnica frequentemente utilizada para estudar as ações humanas, servindo para recolher observações diretas. Contudo, esta técnica requer habilidades e procedimentos específicos.

Quanto à escolha do tipo de entrevista a realizar, a mesma recai sobre a entrevista semiestruturada. Pois, quando analisadas as características dos dois outros tipos de entrevista: estrutura e não estruturada; é nítido que não se enquadram neste projeto, por serem demasiado livres e/ou demasiado rígidas.

Na entrevista semiestruturada<sup>8</sup> este género de entrevista é dada a oportunidade ao entrevistador de modificar e/ou adicionar algumas questões ou instruções do guião. O objetivo deste tipo de entrevista é a junção dos dois anteriores em que o entrevistador não será demasiado flexível como na não estruturada, mas ainda assim permite adaptações, contudo deverá seguir indicações do guião, procurando desenvolver o assunto chave da entrevista.

Usada quando: Este tipo de entrevista é utilizado com mais frequência que os anteriores, geralmente serve para situações em que entrevistador de forma razoável sobre quais os objetivos e perguntas principais nas quais irá focar a entrevista.

Relativamente ao tipo de questões que serão colocadas aos entrevistados as mesmas deverão ser de resposta aberta, pois desta forma ser-me-á permitido explorar as diferentes visões dos meus entrevistados, comparativamente às respostas fechadas que não permitem qualquer tipo de detalhe que possa ser relevante para o estudo.

Por vezes este tipo de entrevista também é usado para conhecer as ideias preliminares dos parceiros e seus *stakeholders*. Permite ainda, obter uma avaliação sumária quanto ao programa que pretende introduzir.

A entrevista semiestruturada é composta por cinco questões chave (consultar ANEXO A) de resposta aberta.

---

<sup>7</sup> Acedido em <http://ceciliatomaspel5mico.blogspot.pt/2011/12/questionarios-e-entrevistas-online.html> a 13 de julho de 2015.

<sup>8</sup> Acedido em [http://issuu.com/luissalema/docs/tema\\_a\\_entrevista\\_e\\_o\\_questionario\\_online](http://issuu.com/luissalema/docs/tema_a_entrevista_e_o_questionario_online) a 13 de julho de 2015.

Este tipo de questões têm diversas vantagens e desvantagens, entre as quais:

Vantagens:

- Relaxamento dos intervenientes;
- Riqueza de detalhes;
- Próspera em espontaneidade;
- Menos monótonas;

Desvantagens:

- Poderá conter demasiados detalhes irrelevantes para a investigação em curso;
- Difícil controlo para manter a orientação sobre o tema;

Contudo, as questões de resposta aberta que irão ser feitas durante as entrevistas, permitirão uma maior obtenção de detalhe, enquanto as questões fechadas seriam inconclusivas para o caso.

Para dar seguimento a este método é necessário ter em conta vários passos, para que esta seja feita de forma clara e coerente perante todos os entrevistados.

### ***Pesquisa complementar***

De modo a complementar a informação obtida através das entrevistas, foi ainda necessário recorrer aos *websites* e outras páginas referentes às empresas participantes de forma a colmatar todas as necessidades informacionais.

As perguntas colocadas na entrevista eram todas elas de resposta aberta, e como tal algumas das empresas não foram tão conclusivas nas suas respostas como seria de esperar. Dado esse fator a consulta dos seus *websites*, foi uma das formas de contornar essa escassez de informação, contornando a situação com base na informação que as próprias empresas disponibilizam a todo o seu público.

### **3.4 Análise e discussão dos dados recolhidos**

Neste ponto irei analisar todas as entrevista recolhidas e fazer um apanhado geral de qual a qual a situação atual das empresas que me concederam a entrevista, percebendo se já está a ser feito algo quanto à implementação da estratégia *omnichannel*. Será assim, nesta etapa do projeto que identificarei quais os reais e principais obstáculos com os quais as empresas se tem vindo a deparar, quais benefícios que tem apurado através da estratégia *omnichannel*.

Resumidamente, será nesta fase que irei verificar se o estudo do caso produzido irá ou não fornecer informações relevantes daquilo que tem vindo a ser desenvolvido em Portugal por um pequeno grupo de empresas.

Quanto à análise dos resultados, é necessário perceber se é possível ou não traçar um padrão sobre a forma como estas empresas estão a reagir à inovação do mercado dito tradicional.

Será através desta análise e discussão de dados que serão respondidas as questões que Yin (2001) definiu como sendo as perguntas chave deste método.

## 4 Estudos de caso

Como é referido no capítulo dedicado à metodologia utilizada para a realização deste projeto, o método selecionado foi o estudo de caso. Visto existir pouca informação disponível, a opção de recolha de dados para este estudo de caso tem como base os resultados das entrevistas às empresas participantes. De modo a complementar alguns dados relevantes para o projeto, foi também necessário recorrer aos *websites* das empresas em questão.

A pequena entrevista à qual as empresas que aceitaram participar neste projeto se sujeitaram, tinha como missão detetar o ponto de situação das empresas nacionais quanto à estratégia eminente. Portanto, antes de mais é necessária uma breve apresentação das empresas. Quanto às questões, a primeira está relacionada com o conhecimento que as mesmas dispõem acerca desta modalidade de comércio. Seguidamente, importa saber qual a maturidade do *omnichannel* na empresa em questão. Procurando saber, o que já tem sido feito no sentido da implementação e desenvolvimento da estratégia *omnichannel*. Por fim, foi-lhes pedido que fizessem referência de quais foram os maiores desafios e benefícios na implementação da estratégia *omnichannel*.

### 4.1 Ach. Brito

#### Perfil da empresa

A empresa está sediada no Porto e foi fundada por Achilles de Brito há quase 100 anos, em 1918. A Ach. Brito está inserida na indústria de cosméticos, detentora da marca Claus Porto, na vertente mais luxuosa do setor, que atualmente está já representada em dezenas de países. Com o passar dos anos, tem vindo a sofrer algumas reestruturações. Em 2008, a mesma foi adquirida pela Saboaria e Perfumaria Confiança SA, mas mantendo o mesmo nome, a mesma qualidade e inovação, que tão bem a caracterizam. Permitindo assim, uma proximidade constante entre o histórico e a revolucionário.

O sucesso da marca deve-se ao seu vasto portfólio e à sua elevada experiência, que durante décadas marcaram a diferença no setor.

#### Estratégia *omnichannel*

Para a técnica de marketing da Ach. Brito, a estratégia *omnichannel* é “algo que está cada vez mais presente no dia a dia das marcas e das empresas, dada toda a tecnologia que os consumidores têm ao dispor, a qual estão dispostos a usar para a aquisição de produtos e conexão com as marcas”.

A Ach. Brito demonstra que está atenta às novas tendências de mercado, referindo que esta estratégia é já um cenário do quotidiano das marcas e das empresas atuais. Contudo, deverá acompanhar esta evolução bem de perto, procurando corresponder da melhor forma ao desafio que lhe é imposto.

Destacando ainda, um lado mais tecnológico dos consumidores atuais. Na realidade, tecnologia aliada ao ato de compra é já uma tendência que veio para ficar. Desta forma, será cada vez mais natural, o facto de todos os consumidores terem ao seu dispor pelo menos um aparelho tecnológico, que lhe permita acesso ao mundo virtual, através de apenas alguns cliques.

### **Maturidade da estratégia *omnichannel***

A Ach. Brito dispõe de uma rede de distribuidores bastante alargada, possibilitando uma maior abrangência do território nacional, através da disponibilização dos seus produtos (todos exceto a Claus Porto – vertente luxuosa da marca), desde hipermercados até algumas pequenas mercearias. Para além desse acesso através dos distribuidores, possui ainda a sua “Loja de Fábrica”, que tal como indica o próprio nome, é uma loja tradicional situada nas instalações da fábrica, que permite ao comprador a visualização de todos os seus produtos – Ach. Brito, Confiança e Claus Porto. Permitindo aos seus consumidores todas as vantagens que só a loja tradicional, pode oferecer como a capacidade de experimentar e testar produtos, através do acesso instantâneo aos mesmos, podendo usar todos os seus sentidos na experiência de compra. Esta forma de dispor o produto ao cliente, faz com que crie uma maior proximidade com a sua história, enquadrando o cliente e aumentando dessa forma a sua relação de proximidade com a marca.

Loja Física (Própria e/ou Distribuição) – Neste caso concreto, esta empresa dispõe de loja própria, sedeada junto à fábrica onde os produtos são produzidos, assim como conta ainda com a distribuição da maioria das cadeias de supermercados, um pouco por todo o país.

Loja Online e Website – Dispõe de loja *online*, em que a mesma está dividida em três setores distintos – *Mass Market* (onde estão inseridos os produtos Ach. Brito), Intermédio (Produtos selecionados da marca Confiança) e por último a gama Luxo (Claus Porto).

Embora seja possível verificar algumas diferenças entre os setores e correspondentes lojas *online*, o certo é que em nenhuma delas é permitido fazer comentários, observações ou classificações aos seus produtos. Essa não função, faz com que os cliente que gostam de ter em conta a opiniões dos outros consumidores antes do ato de compra se possam retrair de o fazer.

Presença nas Redes Sociais – A Ach Brito marca presença nas redes sociais, através do *Facebook*, *Twitter* e *Youtube*. São estes os meios de comunicação por si usados, para que possam chegar facilmente aos seus consumidores, podendo-lhes transmitir novidades face aos seus produtos, extraindo o feedback, sobre a aceitação dos produtos no mercado.

### **Quais os desafios apresentados**

A Ach. Brito, não facilitou qualquer tipo de resposta com substância a esta questão, respondendo apenas “s/info”, o que leva a crer que o conhecimento deste tipo de estratégia dentro da organização, não foi ainda total disseminado.

A não resposta, ou a resposta inconclusiva, não permite elaborar qualquer tipo de análise aos desafios que a mesma considera serem, ou terem sido os mais relevantes.



É necessário referir que por se tratar de uma empresa de cosméticos e produtos de higiene pessoal, fator que poderá limitar o seu investimento na dita estratégia *omnichannel*, visto tratar-se de produtos de baixo custo e que estão disponíveis (exceto a Claus Porto) em quase todos os mercados.

### ***Omnichannel* como potencializador da dinâmica do negócio**

Mais uma vez, a Ach. Brito absteve-se a responder a este parâmetro. Desta forma, torna-se impossível identificar qual será para a empresa em questão o grande motivo pelo qual esta deveria implementar estratégia *omnichannel*. Assim, fica por esclarecer de que forma a empresa sediada no Porto poderia vir a beneficiar da estratégia evolutiva, se no aumento de venda, na proximidade aos seus clientes ou se por qualquer outro motivo.

## **4.2 Green Boots**

### ***Perfil da empresa***

A Green Boots é uma empresa dedicada à indústria do calçado. A empresa como é hoje conhecida, surgiu apenas em 2012, mas a fábrica que deu origem à sua existência já têm alguns anos. Tudo começou com o Mestre José, em 1955 ao fundar uma pequena fábrica de calçado, apenas um negócio familiar na zona de Alcobaça. Na época, por este tipo de calçado ser usado para trabalho era dada extrema importância aos materiais escolhidos, pois a durabilidade do calçado era o principal foco do Mestre, não descurando nunca das restantes prioridades como a robustez, elegância e conforto.

Os anos passaram, mas há aspectos que se mentem, como é o caso do seu processo tradicional, ainda na fábrica original. Existe também a preocupação de promover materiais que são tão “seus”, ou seja, da zona geográfica onde são feitos, como é o caso da chita de Alcobaça utilizada no forramento de grande parte dos seus produtos.

Não têm loja física própria da marca, mas tem já muitas outras lojas que estão responsáveis pela venda dos seus produtos, espalhadas um pouco por todo o país.

### ***Estratégia omnichannel***

A Green Boots iniciou o seu negócio através da loja *online*, admitindo que a estratégia *omnichannel* “foi, desde o início, a base de implementação do *business model* da marca, e é algo que temos utilizado sempre com resultados muito visíveis, pelo que a experiência é, no geral bastante positiva”.

A estratégia omnichannel, faz já parte do dia a dia da Green Boots, pois é admitido que desde logo foi sua preocupação implementar e manter interligadas todas as formas de transacionar o negócio. A relação entre canais, significa uma mais valia para a empresa, que irá posteriormente refletir-se no aumento das vendas.

Talvez por ser uma empresa de origem ainda muito recente, soube desde logo identificar as necessidades dos seus potenciais compradores, para que pudesse aproveitar da melhor forma o fruto produzido com base nas novas tendências.

### **Maturidade da estratégia *omnichannel***

A Green Boots não pretende no imediato criar uma loja própria pois afirma, que a sua aposta foi desde o início “a aposta forte num produto disponível *online*, com loja própria alojada no *website*”, considerando ser “sem dúvida um dos fatores diferenciadores da marca”. Desta forma, a Green Boots pode mesmo afirmar que estão “neste momento numa fase de plena implementação da estratégia *omnichannel*, aliando ao comércio tradicional de retalho a uma loja *online* com presença ativa nas redes sociais”.

Loja Física (Própria e/ou Distribuição) – Não dispõe de loja física própria, contudo está disponível em várias lojas multimarca como é o caso d’ “A Vida Portuguesa” no Porto e em Lisboa que é exemplo disso mesmo.

Loja Online e Website – Possui um *website* bastante intuitivo e simples, que aliás, foi através deste canal que iniciou o seu comércio, sendo desde logo a base da sua estratégia de negócio.

Presença nas Redes Sociais – A marca em questão mantém uma presença bastante ativa nas redes sociais através das suas contas no *Pinterest*, *Facebook* e *Twitter*. Compartilhando quase diariamente, as novidades referentes às suas coleções e outras notícias relevantes para o setor. Este procedimento, serve quase para induzir o cliente, ou potencial cliente a que não se esqueça da marca, enquanto os vai mantendo ocorrentes das tendências. As redes sociais têm um efeito muito amplo no que diz respeito à partilha de informação, é assim visto como a evolução da propaganda de “boca em boca”, só que agora de forma virtual. Desta forma, permite chegar a um número mais abrangente de pessoas, destruindo barreiras como é o caso da distância.

### **Quais os desafios apresentados**

A empresa da indústria de calçado, refere que o seu principal desafio é a coordenação entre canais, em que, se não houver uma constante preocupação nessa mesma coordenação, poder-se-á “verificar uma descoordenação generalizada quanto ao fator preço e apresentação da marca, mesmo dentro do mesmo canal”. Como tal, é necessário prevenir esse tipo de acontecimentos, para que o cliente se sinta confiante, aumentando o nível de lealdade face à marca e aos seus produtos.

Uma constante comunicação entre canais é essencial, no sentido de manter coerência através de todos eles, quanto à política de preços praticada, detalhes do produto, promoção e mesmo disponibilidade dos mesmos.

Não deverão existir quebras entre canais, é geralmente utilizada a expressão “*seamless*” que significa isso mesmo, sem costuras, onde a informação do produto, assim como restantes parâmetros deverá ser uniformizada.

### ***Omnichannel* como potencializador da dinâmica do negócio**

Para a Green Boots “a estratégia *omnichannel*, no nosso caso específico, leva a um aumento direto da proximidade com o cliente” em que “numa economia cada vez mais ao serviço do cliente e não da empresa, requer-se uma adaptação constante e uma aposta em tecnologia e técnicas que permitam ao cliente uma facilidade maior com a empresa e no contacto com a marca”. A Green Boots, afirma ainda que uma das suas prioridades é a “rapidez de resposta e personalização no atendimento ao cliente, para que não exista em distanciamento que possa causar um mal-estar na relação com a marca”.

### **4.3 Cheyenne (Iodo Jeans Confeções Lda.)**

#### ***Perfil da empresa***

A Iodo Jeans é uma empresa dedicada à indústria têxtil, especializada sobre tudo em *denim*, mas produtora de todo o tipo de tecidos à exceção das malhas. Fundada apenas em 2005, ou seja, com apenas com 10 anos de existência, o seu fundador Nuno Santos, conseguiu não só criar uma empresa que tem vindo a ampliar o seu leque de clientes pelos mais variados países europeus como também conseguiu adquirir e reerguer a conhecida marca Cheyenne, também ela de origem nacional. A empresa está sediada em Macieira de Rates, Barcelos.

Durante todo este projeto, a referência de análise será a Cheyenne, dado que é esta a vertente que está direcionada para o comércio *B2C*, enquanto que a Iodo Jeans funciona como *B2B*, produzindo produtos para outras marcas.

Após a aquisição em 2011, a Cheyenne tem demonstrado o seu crescimento sustentável devendo-se sobre tudo à sua inovação tecnológica e à metodologia de trabalho aplicada aos seus recursos humanos, de forma a desenvolver vantagem competitiva face às restantes empresas do seu mercado. Tem assim, como principal missão a satisfação dos seus clientes através da qualidade garantida na prestação dos seus serviços, criando assim maior confiança na relação cliente-empresa.

#### ***Estratégia omnichannel***

A Iodo Jeans (empresa mãe) indica que esta “é uma estratégia muito importante tendo em conta o tipo de consumidor atual, cada vez mais informado e atento, que utiliza os diversos canais para obter informação e realizar as suas compras”. Quanto ao ponto de vista estratégico, defende que “a partilha de recursos e informações entre os canais, a promoção e a comunicação integrada, são elemento que com a gestão estratégica eficaz, são uma mais valia para a empresa”, assumindo assim, que desta forma existirão menos desperdício de esforços e recursos, tanto humanos como tecnológicos.

Desta forma para a Iodo Jeans, a implementação da estratégia *omnichannel* é uma oportunidade para redefinir o aproveitamento recursos, distribuindo uniformemente toda a informação disponível através dos vários canais de que dispõe. Contudo, refere que para que

esta estratégia corresponda a uma mais valia para a empresa é necessário que os recursos sejam usados tendo em conta uma gestão eficaz.

Mais uma vez, é referida a importância da mudança de hábitos de compra do consumidor atual, aquele para o qual é desenhado e desenvolvido este tipo de estratégia. Sendo que, o perfil atual do consumidor *omnichannel* prima pela necessidade constante de informação e pela rápida mobilidade entre os canais disponíveis.

### **Maturidade da estratégia *omnichannel***

Quanto à maturidade da Cheyenne, esta dispõe de loja quer física, quer virtual. A Cheyenne possui assim lojas da própria marca, mas também de distribuição através das lojas distas multimas, possuindo também loja *online*, que lhes permite chegar a um maior número de cliente nacionais e internacionais. Atendendo ao que foi referido na entrevista a “estratégia *omnichannel* está implementada, no entanto desenvolvemos um esforço contínuo para ir otimizando os recursos e melhorar a estratégia. Estamos presentes nos diversos canais à disposição do consumidor, com a informação partilhada, como o *pricing*, oferta de produtos, entre outros”. Garante que a satisfação das necessidades do cliente é o seu principal foco, e que para tal tem à sua inteira disposição várias forma de processar a sua compra “permitindo ao cliente procurar *online* e comprar na loja física ou vice-versa, ou mesmo estar dentro da loja e à distancia de uns cliques obter toda a informação de que precisa”.

Loja Física (Própria e/ou Distribuição) – Esta marca possui atualmente algumas lojas físicas em nome da Cheyenne, a marca de venda direta ao consumidor, tanto em Portugal como em outros países, nomeadamente, a Angola, pensando ser uma grande oportunidade de negócio<sup>9</sup>. A empresa tem ainda um elevado número de distribuidores por toda a Europa, através de diversas lojas multimarca, responsáveis pela venda dos seus produtos.

Website e Loja Online – Como a Iodo Jeans não vende diretamente ao consumidor final, é evidente que não tem loja *online*, embora tenha *website*. Quanto ao *website* da Cheyenne, apresenta uma falha, ao não incluir a história da empresa. A Cheyenne dispõe de loja *online*, sítio onde disponibiliza todos os seus produtos atualmente disponíveis no mercado. Para além da funcionalidade de compra, tem ainda a funcionalidade de partilha do produto nas redes sociais e a opção “Adicionar à lista de desejos”. Esta última opção, possibilita guardar e aceder de forma rápida ao produto pretendido, quer pelo próprio cliente, quer pelos seus amigos e/ou familiares que pretendam oferecer lhe determinado produto, com base nas suas preferências. Não dispõe da funcionalidade comentários/observações/classificações de outros potenciais clientes.

Presença nas Redes Sociais – A Cheyenne tem conta *Facebook* e *Youtube* que mantém ativa, com a função de se manter próxima dos seus clientes reforçando assim a proximidade com a marca.

---

<sup>9</sup> Acedido em: [http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/cheyenne\\_back\\_on\\_track\\_mete\\_angola\\_no\\_bolso\\_da\\_frente.html](http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/cheyenne_back_on_track_mete_angola_no_bolso_da_frente.html) a 23 de setembro de 2015.

### Quais os desafios apresentados

Para a Iodo Jeans “as empresas tem de ter uma boa capacidade de organização e gestão dos diferentes canais, para além da capacidade tecnológica para integrar e gerir os mesmos. Implica pouco acréscimo de recursos, no entanto as empresas devem estar preparadas para a necessidade de integração e em termos técnicos de adaptar as especificidades tecnológicas a cada canal”. Um dos grandes desafios desta implementação está também relacionada com a gestão, não no que apenas diz respeito à gestão de conteúdos, mas também à gestão de recursos (quer estes sejam humanos ou tecnológicos). Trata-se de uma dificuldade acrescida, aquela por que grande parte das empresas tem de se sujeitar ao submeter-se a este processo. Quanto à gestão de conteúdos, como foi referido no ponto anterior, a mesma deve ser feita de modo a garantir a mesma informação através dos diversos canais de modo a transparecer coerência e credibilidade à organização em causa.

Muitas das vezes torna-se quase impossível responder com rapidez às necessidades dos clientes, pois como já foi anteriormente referido, existe uma “exigência” acrescida nos últimos anos – a vertente tecnológica. Quanto aos recursos humanos e tecnológicos é preciso na maioria das vezes, um grande esforço e investimento por parte das empresas. Uma parte considerável das empresas que já tinham presença *offline* e que necessitem de se promover de forma *online* tiveram de investir em mais pessoal, pessoal esse que à partida deverá ter outro tipo de *skills*, capazes de criar e manter, a faceta mais tecnológica do negócio.

É preciso vincar uma posição, e como é sabido, a geração atual é inseparável de todas as tecnologias existentes e eminentes, como tal, é necessário possuir uma equipa coesa, dinâmica e especializada, para que possa acompanhar e lidar de perto com esta realidade. Mas na verdade, a maioria das empresas não dispõem do tempo dito necessário, para que possam contratar e formar alguém no seio da empresa capaz de corresponder a esta necessidade, é então que, o *outsourcing* tem um papel cada vez mais significativo nas atuais empresas de retalho, quer de serviços quer de tecnologia utilizada.

### Omnichannel como potencializador da dinâmica do negócio

Para a Cheyenne “o cliente atual, cada vez mais informado e com novos padrões de consumo, tem acesso a mais informação e mais produtos, o que se traduz em mais compras, tendo em conta que os consumidores que compram em vários canais compram mais anualmente do que os que compram apenas em um canal”. Com a inclusão do *omnichannel* na estratégia de negócio da Cheyenne, esta espera vir a dinamizar o negócio através do aumento das vendas. Considerando que os consumidores que compram através de vários canais comparam mais produtos em comparação aos que utilizam apenas um dos canais disponíveis para realizar as suas compras.

Do ponto de vista do cliente, a Cheyenne acredita que “o aproveitamento das informações, comunicação e promoção, recursos físicos e operações comuns compartilhadas entre os vários canais tornam a experiência do consumidor muito mais positiva” e que do outro lado da moeda, essas informações reverterão a favor da empresa, pois “fornecem à empresa maior conhecimento para delinear estratégias futuras”.

#### 4.4 MLV Shoes

##### Perfil da empresa

A sigla MLV advém do nome do seu fundador, Manuel Lima Vieira. Esta empresa, cuja sede está localizada em Santa Maria da Feira, tem como missão providenciar aos seus consumidores calçado moderno, confortável a bom preço. A Manuel Lima Vieira iniciou a sua atividade no setor do calçado há 25 anos, embora o nome pelo qual é hoje conhecida, ou seja, MLV Shoes, tenha surgido apenas em 2008.

O comércio dos seus produtos ainda é feito apenas através de lojas físicas de distribuidores da marca, não dispondo ainda de loja de marca própria. Não deixando de ainda assim, ser uma marca que exporta parte da sua produção de calçado para outros países, nomeadamente para a Espanha e Suíça.

Os valores pelos quais se rege esta empresa, estão relacionados sobretudo com a relação com seus clientes, de modo a desenvolver relações duradouras, assentes na cooperação, e ainda a preocupação quanto as processos e quanto estes podem ser melhorados ao longo do tempo.

##### Estratégia *omnichannel*

Quanto à MLV Shoes, refere apenas que esta estratégia é “muito útil”, não argumentando o porquê da sua utilidade para a empresa em questão. Através da resposta apresentada e da posterior análise a como esta empresa está a reagir à inovação tecnológica no mercado, permite perceber que para MLV Shoes ainda não está no plano estratégico da empresa a implementação desta estratégia de negócio.

##### Maturidade da estratégia *omnichannel*

A MLV Shoes não possuem para já loja virtual, isto é, apensar de ter o cuidado de disponibilizar o seu portfólio *online*, a realidade é que ainda não é possível, “adicionar ao carrinho” através da sua página *web*. O que poderá ser uma limitação/barreira para a marca, dado que são visíveis lacunas ainda por resolver face à implementação da estratégia *omnichannel*.

A marca de calçado em questão limitou-se apenas a responder que é “baixo” o seu nível de maturidade, no que ao que à estratégia *omnichannel* diz respeito. Na realidade, não lhes é possível, sequer considerar que estão reunidas as condições essenciais para implementar o comércio *omnichannel*. Embora tenha diversos canais comunicacionais, no qua ao número de registos nas redes sociais diz respeito. Não é de todo o suficiente, dado que não é permitido ainda a compra *online*, colocando assim os seus clientes numa posição bastante limitada quando se trata de recorrerem aos seus produtos.

A internacionalização surge ainda como uma barreira. Neste caso específico, só é permitida a compra de produtos através do espaço físico, o que limita a sua abrangência no alcance de novos mercados.

Loja Física (Própria e/ou Distribuição) – A MLV Shoes está presente no mercado apenas através dos seus distribuidores, não tendo qualquer loja própria. No entanto, conta com distribuição para além do território nacional, ainda que seja em pequena escala, apenas com duas lojas multimarca (Espanha e Suíça).

Loja Online e Website – A loja *online* não consta da sua estratégia de negócio, pelo menos até ao momento deste estudo de caso. Ao que o seu *website* diz respeito, a MLV Shoes está empenhada em manter uma boa apresentação dos seus produtos, através do vasto portfolio que é possível aceder. Exibindo os seus produtos e a informação relativa a cada uma deles, a sua composição, contudo, não expõe qualquer tipo de informação relativa ao preço dos produtos. Esta omissão, está relacionada com o facto do produto ser vendido em várias lojas, todas com gerências diferentes, e portanto a MLV Shoes opta por não identificar nenhum preço preestabelecido, perante os seus clientes.

Presença nas Redes Sociais – A presença da MLV Shoes num cenário virtual é feito através dum vasto número de registos como: *Facebook*, *Google+*, *Twitter*, *Pinterest*, *Vimeo*, *YouTube*, *Flickr* e *Instagram*, demonstrando atividade em todas elas.

#### **Quais os desafios apresentados**

Também a esta questão a MLV Shoes identifica os desafios deste tipo de estratégia de forma muito sucinta, indicando que a “gestão” será o principal obstáculo à evolução da estratégia.

Porém, não identifica ao que se refere a gestão, se aos conteúdos disponibilizados, de modo a obter um elevado nível de padronização das informações partilhado por todos os canais, se aos recursos humanos e tecnológicos de que dispõe.

#### **Omnichannel como potencializador da dinâmica do negócio**

Mais uma vez, a resposta da empresa de calçado sedeadada em Santa Maria da Feira, não demonstrou ser conclusiva o suficiente, para que se possa extrair com certezas ao que se referem. À questão “Descreva de que forma o omnichannel poderá potencializar a dinâmica de negócio?”, foi respondido apenas que torna o “processo mais simples e eficaz”, não explicando a que ponto de vista se refere, isto é, se da ótica do cliente ou da ótica empresarial.

### **4.5 Salsa**

#### **Perfil da empresa**

A Salsa é uma empresa com pouco mais de 20 anos de existência, dedicada à indústria têxtil. Surgiu em 1994 em Vila Nova de Famalicão, onde tem mantido a sua sede até aos dias de

hoje. Contudo, esta marca tem passado além fronteiras, é bem visível a sua aposta na internacionalização, pois está atualmente presente em 35 países espalhados por todo o mundo.

O seu sucesso está diretamente relacionado com a qualidade dos seus produtos, nomeadamente as gangas, pois são percebidas pelos seus clientes como tendo uma boa relação qualidade preço.

A marca tem como missão “*To be your second skin and empower your constant renewal!*”, querendo com isto dizer, que estarão sempre a procurar por inovação de todos os seus produtos, para que possam corresponder às novas necessidades que forem surgindo.

### **Estratégia omnichannel**

A Salsa concorda que esta evolução estratégica é uma mais valia para as empresas que pretendem internacionalizar-se. Indicando que “a estratégia *omnichannel* é hoje uma realidade para toda e qualquer empresa do retalho que tem uma presença internacional. É a nova maneira de consumo atual e será ainda mais importante para futuras gerações”, garantindo que muito tem feito para se manterem atuais a essa tendência e que desde cedo houve a preocupação em “construir uma loja *online* com excelente serviço ao cliente”, com o intuito de reforçar a imagem da marca, já existente no mercado tradicional.

É perceptível através da resposta dada a esta questão, que a Salsa possui um bom conhecimento sobre o que trata a estratégia *omnichannel*. Esta tendência da junção dos canais disponíveis, tem como objetivo criar a ideia de que é apenas um. O mesmo em todas as suas formas, proporcionando a mesma qualidade de serviço, oferecendo a possibilidade de continuidade do processo de compra através de qualquer um dos canais que a empresa possa oferecer. Esta tendência será segundo a Salsa, é uma tendência que será seguida e ampliada pelas gerações vindouras.

### **Maturidade da estratégia omnichannel**

A Salsa surgiu primeiramente através do mercado tradicional, ou seja, de loja física da marca própria, tendo já implementado lojas em vários países, sobretudo na Europa e no continente africano. Predispõe assim, de vários pontos de venda, mas considera que para que se tivesse dado o passo de internacionalizar os seus produtos em muito ajudou a sua presença no mundo *online*, pois permitiu uma maior abrangência da marca no mercado no qual está inserida. A loja *online* da Salsa, está bem desenvolvida, na medida em que o cliente ao aceder à mesma tem todo o tipo de informação que lhe possa ser útil no momento de compra.

Loja Física (Própria e/ou Distribuição) – Relativamente ao número de lojas tradicionais em nome próprio maioritariamente, mas não exclusivamente, a Salsa está presente em mais 35 países para além de Portugal. Na maioria dos casos, com mais de uma loja por país, o que faz desta a empresa com maior representação no mundo, através da vertente física do serviço a mais significativa deste estudo de caso.

Loja Online e Website – A presença *online* é também um foco no qual a Salsa não destoa, pois o seu *website*, a partir do qual é possível efetuar a compra *online* é também ele muito intuitivo. O processo de compra demonstra-se simples, contendo muitos itens de ajuda ao



consumidor, isto é, informação relativa ao produto e não só. Informações de possíveis combinações, quais as lojas onde é possível comprar determinado produto e ainda a secção onde é possível os seus cliente deixarem registada qual a sua opinião/classificação perante o produto exposto.

Presença nas Redes Sociais - Quanto a este parâmetro é também ele muito importante nos dias de hoje, para que haja um reconhecimento da marca mais alargado, isto é, a presença da marca nas redes sociais é uma mais valia para o cliente que queira estar sempre atualizado quanto às novidades que vão sendo partilhadas pela marca, assim como torna a relação cliente-marca mais estreita. Neste caso específico, a marca está presente no *Facebook*, *Twitter*, *Pinterest* e *Google+*, com o intuito de aumentar a sua proximidade com o cliente, tendo como vista a fidelização dos seus consumidores. Para que seja mais facilmente perceptível de verificar, de que forma a presença das marcas nas redes sociais causa impacto na escolha dos clientes, isto é, a maneira de como eles se deixam influenciar pelas recomendações “sociais” referentes à marca e a determinado produto estão bem patentes no ANEXO E: *Social Recommendations*.

### **Quais os desafios apresentados**

Existe uma mudança relativa ao foco das empresas, agora mais que nunca, o foco é o cliente e não tanto o produto, não querendo com isto dizer que as empresas deixaram de estar preocupadas em ter o melhor produto do mercado. Tem sido visível, que poderão existir diversas marcas com produtos semelhantes, em preço e qualidade, logo surge a necessidade de se destacarem da restante concorrência – através da promoção da melhor experiência de compra possível – baseada no novo perfil do consumidor. O perfil do consumidor *omnichannel*, é como referido anteriormente, um consumidor atento, informado e consciente das suas necessidades. A mobilidade que a tecnologia lhe tem vindo a possibilitar, define algumas das suas opções de compra, conjuntamente com outro fatores como o preço, disponibilidade e comodidade.

A Salsa considera ter “o cliente no centro do negócio e sendo assim os processos são concebidos para que a experiência do cliente seja a mesma em todos os canais”. Como consequência dessa constante preocupação, passaram assim a “integrar os processos e a logística para que a experiência de compra possa ser o mais *seamless* possível”.

### **Omnichannel como potencializador da dinâmica do negócio**

A Salsa entende que “o *omnichannel* será a forma mais importante de conhecimento e compra das marcas e produtos das próximas gerações e uma marca de retalho para ser internacional terá que estar preparada para “chegar” ao cliente no momento e na forma que ele escolha”.

A visão realça a necessidade de aumentar a proximidade com o cliente, pois através dessa relação é possível obter uma larga margem de benefícios. Através do acompanhando do cliente de perto pela estratégia de gestão de clientes implementada na empresa, onde deverá reservar os dados dos seus consumidores. Contudo, esses dados recolhidos, poderão ser usados para traçar uma estratégia futura. Mas também a presença nas redes sociais permite

que a empresa tenha uma rápida perceção da receção dos seus produtos por parte dos seus clientes/seguidores.

A empresa de Vila Nova de Famalicão parece estar bem ciente quanto à forma de como a estratégia *omnichannel* poderá potencializar a dinâmica de negócio. Sabendo também que o facto de ter uma presença vincada nas redes sociais faz dela uma empresa em crescimento, pois permite-lhe um aumento da visibilidade da empresas e reconhecimento da marca, não só a nível nacional como internacional.

#### **4.6 Science4you**

##### **Perfil da empresa**

A Science4you S.A. é de origem portuguesa, que desenvolve, produz e comercializa os mais diversos brinquedos educativos. Através do trabalho que tem vindo a desenvolver, pretendem alcançar melhorias a nível educacional desde cedo, possibilitando às crianças uma aprendizagem divertida e intuitiva.

Esta marca surge em 2008, mas tem já iniciados alguns projetos de internacionalização dos seus brinquedos, nomeadamente em Espanha e no Reino Unido.

A visão desta empresa assenta na melhoria dos níveis de educação da sociedade atual, começando pelas crianças, por meio dos seus produtos lúdicos.

##### **Estratégia *omnichannel***

Quanto à noção que a Science4you tem sobre a importância do *omnichannel* na sua estratégia de negócio, a mesma refere como sendo uma “importante estratégia de crescimento das empresas no futuro”. Apesar de responder apenas isto, é visível ao longo das respostas às perguntas seguintes, que esta empresa está de facto a par de como se irão desenvolver as estratégias de negócio num futuro próximo.

##### **Maturidade da estratégia *omnichannel***

A Science4you, apensar de ser uma empresa ainda muito jovem, demonstra já uma boa fase de maturação, quer da empresa em si, quer deste fenómeno *omnichannel* abordado neste projeto. A empresa tem já várias lojas físicas de marca própria, espalhadas pela Península Ibérica e tem também loja virtual. Sendo a Science4you uma empresa que desenvolve brinquedos bastante interativos e “engenhosos”, é certo que tem a preocupação da constante inovação, quer face aos brinquedos, mas também relativo ao serviço de disponibilização dos seus clientes

Contudo, embora disponha de presença *online* e tradicional no mercado, a marca indica ainda estar “em desenvolvimento”. Quer com isto dizer, que apesar de dispor de todos os canais, ainda não implementou entre eles um veio de ligação, que possa transformar o processo de compra através da oferta onnipresente.

Loja Física (Própria e/ou Distribuição) – A Science4you tem já algumas lojas de marca própria na Península Ibérica, mas prevê alastrar o seu processo de internacionalização para mais países, nomeadamente o Reino Unido. No entanto, dispõe de uma rede alargada de distribuidores dos seus produtos, que vai desde os hipermercados (Pingo Doce, Continente e Jumbo), até outras lojas mais especializadas em oferta didática como é o caso da *Staples* e *Fnac*.

Loja Online e Website - Tem também loja *online*, que é sedeada a partir do seu *website*. A aceder ao website, é indicado num dos separadores principais “Loja Online” de modo a tornar um processo de compra mais fácil e rapidamente acessível.

Presença nas Redes Sociais – A Science4you marca presença nas redes sociais através de quatro registos, são eles o *Facebook*, *Instagram*, *Google+* e *YouTube*. A presença da Science4you no *YouTube*, por exemplo, é utilizada para exibir vídeos promocionais e explicativos sobre como devem ser usados os seus brinquedos, oferecendo uma rápida visualização da forma como estes devem se manuseados.

### **Quais os desafios apresentados**

A principal preocupação da Science4you reside na coordenação entre canais, afirmando que é “necessário a implementação de uma estratégia que seja coerente entre os vários canais e não origine canibalização entre os mesmo”. O termo canibalização é aplicado quando existe o receio de um dos serviços poder “ofuscar” o outro, ou seja, a estratégia de negócio deve ter sempre em conta todos os serviços de que a organização dispõem para que estes possam ter a mesma oportunidade de vingarem.

Para os todos os canais sejam considerados apelativos à compra, é necessário estabelecer alguns padrões, quer seja quanto ao preço, informação apresentada ou mesmo a forma de pagamento e de entregas. Se este fator for conseguido com sucesso, isso significará maior credibilidade à organização em causa, contribuído significativamente para o seu sucesso.

### **Omnichannel como potencializador da dinâmica do negócio**

Segundo a perspetiva da Science4you, a implementação da estratégia *omnichannel* no seio de empresa poderá auxiliar a promoção da empresa, “na medida em que ajudará a dar visibilidade e notoriedade à marca”. Aliada a visibilidade e notoriedade da empresa, deverá consequentemente resultar num aumento de vendas e numa acompanhamento mais próximos dos seus seguidores. Este fator contribui, para que também no que à internacionalização diz respeito, que o mesmo processo seja mais facilitado, dada a presença da marca no “mundo virtual”, ultrapassando já algumas das barreiras no processo.

## 5 Discussão dos dados recolhidos

Neste capítulo, serão confrontados os resultados das entrevistas obtidas, que são a base deste estudo de caso. Porém, importa saber se as respostas às perguntas que foram propostas neste projeto obtiveram resultados conclusivos quanto à real situação das empresas nacionais, no que se refere à implementação da estratégia *omnichannel* no seio das mesmas.

Nesta fase, irei apresentar qual o atual conhecimento que as empresas/organizações têm sobre a estratégia abordada neste estudo de caso. Através de uma das questões colocadas é possível fazer um breve levantamento sobre qual maturidade geral das empresas representadas no estudo, isto é, se a estratégia já está bem delineada e em progresso, ou se está ainda em fase de implementação.

Seguidamente, procura-se saber quais os principais desafios que as empresas encontraram, não só aquelas em que já foi incluída estratégia *omnichannel* no seu negócio, mas também para aquelas nas quais a sua implementação ainda não está a decorrer.

Após os desafios ultrapassados, importa saber quais são os benefícios que as organizações pretendem vir a usufruir com este investimento na inovação da forma como é efetuado o negócio. Isto é, qual foi no fundo, a motivação que levou a que fosse iniciado este processo de evolução.

No final deste capítulo, são apresentadas as opiniões das empresas participantes no estudo do caso, quanto a todas as outras empresas/organizações que não pretendam aderir a este movimento transitório e disruptivo, que será sem dúvida um marco na forma das empresas disponibilizarem os seus serviços e produtos.

### 5.1 Conhecimento da estratégia *omnichannel*

Para que fosse possível obter um ideia geral, sobre qual o conhecimento das empresas entrevistadas acerca do seu conhecimento sobre a estratégia *omnichannel*, foi elaborada uma questão simples e ampla.

#### **Qual a sua opinião quanto à estratégia *omnichannel*?**

As respostas dadas a esta questão foram, de modo geral bastante conclusivas, permitindo identificar que todas as empresas reconhecem a utilidade da implementação da estratégia *omnichannel*. Verificando que após a inclusão desta estratégia é possível obter benefícios de parte a parte.

Outro ponto que foi focado pela quase totalidade dos entrevistados, está relacionado com realidade atual, especificamente com os novos hábitos de compra dos clientes. Sendo que o perfil do cliente atual é caracterizado por ser um consumidor cada vez mais e melhor informado. A culpa deve-se a toda a tecnologia que o rodeia diariamente. Como é visível, o cliente é cada vez mais exigente para com o mercado, sendo desde há uns anos a esta parte quem dita o rumo que as estratégias de negócio deverão seguir para corresponder de forma satisfatória às suas necessidades emergentes.

Este acontecimento, não passa ao lado das empresas que aceitaram responder a esta entrevista pois, parte maioritária das referidas, destacou a mudança que o mercado tem vindo a sofrer,

deixando de dar tanto ênfase ao produto que oferece, em vez disso, é no cliente e na forma como agradar ao mesmo que as empresas admitem que estão focadas. Assim se deu a mudança de paradigma - o cliente no centro da estratégia de negócio. Justificando investimento em recursos quer tecnológicos quer humanos, que permitam às empresas manter os seus clientes fieis à marca.

## 5.2 Estado atual

*“Será que as empresas nacionais estão preparadas para aderir a esta mudança de estratégia? O que está já a ser feito nesse sentido?”* Esta é a questão que serve como motor deste projeto. Para tentar perceber qual o cenário atual das empresas entrevistadas, foi elaborada a seguinte questão:

### **“Qual o estado atual de maturamento da estratégia *omnichannel* na empresa que representa?”**

A conclusão a retirar após a análise detalhada, empresa a empresa realizada no capítulo anterior é possível concluir, que relativamente ao estado de maturação das empresas nacionais ainda existe um longo caminho a percorrer. Uma das empresas entrevistada, neste caso a MLV Shoes não possui ainda loja *online*, dado que esta opção poderá acarretar mais custos, quer com pessoal especializado neste tipo de disponibilização do serviço, quer quanto aos recursos tecnológicos a utilizar.









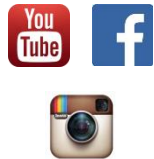
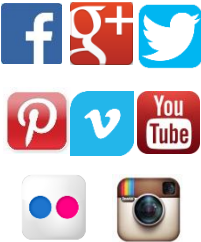

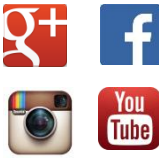
No que às lojas físicas ou às ditas lojas tradicionais diz respeito, todas elas disponibilizam esta opção, embora na maioria dos casos as empresas vendem os seus produtos através de outras lojas multimarca. Significa que nem todas as empresas têm loja tradicional própria da sua marca, como é o caso da Green Boots, que disponibiliza os seus produtos através de vários pontos espalhados um pouco por todo o território nacional e não só.

Assim, e fazendo um apanhado geral de todas as empresas que me concederam entrevista, é possível verificar que o nível de desenvolvimento desta estratégia em alguns casos está já bastante “maduro”, como é o caso da Salsa, Green Boots e mesmo da Cheyenne. Todas elas demonstram interesse em acompanhar de perto as novas tendências/exigências que o consumidor atual lhes vai impondo. A MLV Shoes, demonstra estar ainda “verde” no que à implementação do *omnichannel* diz respeito. Enquanto que a Ach. Brito, dispõe de todos os canais em funcionamento, parecendo não existir ainda uma linha condutora entre eles. Quanto à Science4you admite estar já a desenvolver a forma como implementar o processo de interligação entre os canais que têm aos dispor dos seus clientes.

Para que seja possível observar de forma a obter uma rápida comparação entre todas as empresas que aceitaram participar no projeto. Segue a Tabela 2, que apresenta de forma resumida os parâmetros que foram estudados.

Tabela 2 - Resumo dos estudos de caso

## Empresas Participantes no Estudo de Caso

Designação	Ach. Brito	Green Boots	Cheyenne	MLV Shoes	Salsa	Science4you
Logótipo						
Local	Porto	Alcobaça	Barcelos	Santa Maria da Feira	Vila Nova de Famalicão	Lisboa
Setor	Cosméticos	Calçado	Têxtil	Calçado	Têxtil	Brinquedos
Fase de implementação da estratégia omnichannel	Sem informação	Em Funcionamento	Em Funcionamento	Não possui canal online	Em Funcionamento	Em desenvolvimento
Loja Física-Própria	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Loja Física – Distribuição	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Loja Online	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Website	<a href="https://www.achbrito.com/pt/">https://www.achbrito.com/pt/</a>	<a href="http://www.greenboots.pt/index.php/pt/">http://www.greenboots.pt/index.php/pt/</a>	<a href="http://cheyenne.pt/">http://cheyenne.pt/</a>	<a href="http://www.mlvshoes.com/">http://www.mlvshoes.com/</a>	<a href="http://www.salsastore.com/pt/">http://www.salsastore.com/pt/</a>	<a href="http://www.science4you.pt/">http://www.science4you.pt/</a>
Presença nas Redes Sociais						

## 5.3 Desafios

Este ponto é essencial, pois é sobre ele que incide a temática deste projeto. Ao longo do Estado de Arte foram levantados alguns dos problemas gerais, aquando a implementação da estratégia *omnichannel* nas empresas. Nesta fase, agora com as entrevistas já realizadas, é possível focar nos desafios reais apontados pelas empresas participantes. Os desafios são de podem ser de naturezas variadas. A questão colocada às empresas permite mais uma vez obter uma resposta alargada, não sendo de todo limitativa nem pretendendo influenciar o tipo de retorno à pergunta.

### **Como encara os desafios deste tipo de estratégia de negócio?**

Após a análise caso a caso das empresas, foi possível obter um conjunto de respostas capazes de serem estruturadas por subcategorias, de forma a tornar mais fácil a leitura e compreensão das mesmas. Assim, os desafios apontados pelas diferentes empresas serão sub categorizados nas três possíveis barreiras:

#### ***Coordenação entre canais***

No que à coordenação de canais diz respeito, esta é uma preocupação transversal às empresas entrevistadas. As empresas têm a noção da realidade, que é a de que é necessária mais que nunca coerência entre os diversos canais, para que possam transmitir confiança e credibilidade aos seus clientes. Como tal, é necessário que os recursos humanos que desempenham as tarefas relativas a esta preocupação tenham em atenção, tudo o que possa colocar em causa a confiança e lealdade dos seus cliente.

Deste modo, todos os canais, estejam ou não interligados entre si, devem integrar o mesmo tipo de conteúdos - preços, informação de entregas e pagamentos, política de devoluções, descrição do produto - para que possa prestar serviço de elevada qualidade, reconhecida pelos seus consumidores, ou seja, os canais deverão estar assentes conceito “seamless”.

Neste ponto todas as empresas responderam que esta é uma aposta forte da empresa, mas contudo, demonstra ainda alguma preocupação. A Green Boots responde que denotaram que “a falta de comunicação e adequação das condições de comercialização entre canais levava à insatisfação dos nossos cliente”. Apenas a Ach. Brito não se pronunciou quanto a esta questão, não podendo concluir qual a sua real preocupação, face à implementação inovadora e disruptiva no seu serviço de atendimento ao cliente.

#### ***Experiência de compra***

A experiência de compra não poderia deixar de ser uma das grandes preocupações das empresas entrevistadas. Pois bem, se todas elas referem que o mercado está agora mais que nunca focado no cliente e nas suas necessidades, se são ou não satisfeitas da melhor forma possível. A verdade é que só o poderá ser considerada competitiva uma empresa, que tenha a noção real daquilo que os seus clientes procuram, quais as necessidades que esperam ser satisfeitas pela empresa. Neste caso, por se tratar de um consumidor com um perfil muito específico, como foi anteriormente detalhado no capítulo – Estado de Arte, é evidente, que é necessário recorrer a novos métodos e técnicas, para poder conservar os clientes fieis à marca.

De modo geral, é perceptível que as empresas participantes já se aperceberem dessa mesma necessidade de inovação, perante a nova tendência de mercado. Mas para algumas destas empresas a adesão a esta evolução significa muito investimento, quer de recursos humanos quer de recursos tecnológicos. Pois bem, esse é mais uma dos desafios que preocupa as empresas, como é possível verificar no próximo ponto a ser abordado.

Mais uma vez, a Green Boots reforçou a ideia de que devem possuir a abertura necessária “para a receção do feedback”, este é sem dúvida um dos maiores benefícios que as novas tecnologias permitem às empresas. Obter um rápido feedback da sua relação com os cliente, poderá resultar numa tomada de decisão mais simples e eficaz, sem que seja necessário perder tempo para a concorrência.

### **Gestão de recursos humanos e tecnológicos**

Como é visível, parte das empresas a nível nacional têm tentado recuperar terreno quanto ao avanço tecnológico, dado que essa necessidade está diretamente relacionada com a sobrevivência da empresa, perante o restante mercado.

A procura de pessoas com *know how* relativo às tecnologias de informação e de comunicação têm aumentado significativamente. Esse fator, deve-se ao investimento em tecnologia e em pessoas capazes de a dominar e manipular de maneira a criar valor quer para a empresa, quer para o utilizador/cliente. A sua qualidade execução e de adaptação ao consumidor atual é que determinará se o desafio de implementar a estratégia *omnichannel* será ou não bem sucedido.

Neste ponto destacaram-se duas das empresas entrevistadas, a Cheyenne e a Green Boots, por terem referido esta preocupação como sendo necessária à sua empresa neste processo de adaptação à realidade comercial. A Cheyenne chega mesmo a indicar que é imperativo que “as empresas devam estar preparadas para a necessidade de integração de em termos técnicos de adaptar as especificidades tecnológicas de cada canal”.

### **5.4 Benefícios**

Neste parâmetro, o foco serão os principais benefícios que a implementação da estratégia *omnichannel* poderá trazer ao negócio. Quanto à utilidade desta estratégia, é possível verificar que todas as empresas participantes neste estudo de caso concordaram quanto à sua importância, especialmente nos dias de hoje, em que as exigências de mercado e de consumidor são cada vez maiores. De forma a obter o ponto de vista dos entrevistados, foi realizada a seguinte questão:

**Descreva de que forma o *omnichannel* poderá potencializar a dinâmica de negócio?**

#### ***Aumento da proximidade com o cliente***

Os canais virtuais são utilizados cada vez mais pelos consumidores, devido a muitas questões, entre as quais a conveniência, a disponibilidade e sobretudo o rápido acesso à informação pretendida. Tem sido desta forma, ou seja, através da comunicação *online* das marcas para os seus cliente, quer esta seja através do seu *website*, quer seja através das redes sociais. A realidade é que agora mais que nunca, as empresas têm interesse em manterem-se cada vez mais próximas dos seus cliente, pois essa proximidade poderá e deverá resultar num conhecimento cada vez mais fundamentado acerca do seu *target*.

Embora todas as empresas tivessem referido a proximidade ao cliente em qualquer um dos parâmetros da entrevista, na realidade percebemos que as que mais reforçaram essa necessidade são as empresas que tem já a decorrer o processo de implementação da estratégia *omnichannel*. Esta constatação, leva a crer que esta opção está já a obter resultados visíveis, que irão com certeza culminar com o aumento de vendas e com a possível obtenção de informações relevantes, possível de elaborar um delineamento da estratégia futura.



### ***Delineamento de estratégias futuras***

O delineamento das estratégias futuras é essencial para as empresas atuais. Mas quais as bases deste delineamento? Poderá ser mais simples, do que à partida possa parecer, embora saibamos que as exigências do mercado e do consumidor estão em constante transformação, mas é, contudo imprescindível utilizar as todas as ferramentas que estão atualmente ao dispor da empresas. Para tal, o recurso a ferramentas que possibilitam a gestão do relacionamento com o cliente, possibilitando a recolha e armazenamento das preferências de cada cliente, é já uma realidade em grande parte da empresas, poderá ou não estar a ser usada da melhor forma. Esse tipo de ferramentas de CRM, permitem para além de mais funcionalidade, a criação do perfil de cada cliente, podendo através do mesmo a empresa ter uma noção fundamentada sobre cada tipo de consumo que caracteriza cada cliente. Através deste mesmo perfil, é possível traçar possíveis interesses dos clientes e dessa forma, apresentar de forma automática sugestões de próximas compras com base no seu historial. A utilização de ferramentas deste género é benéfico para o cliente, pois sente que está “acompanhado”, mas também para a empresa, pois dá-lhe a noção do rumo a seguir, através da visualização de quais os seus produtos com maior influência no mercado, quais as épocas em que atingem maior procura, mas ainda, quais as pessoas que mais procuram os seus serviços.

Para além deste tipo de recolha de dados, que geralmente começam por ser fornecidos em grande parte dos casos, através da cedência direta de informação por parte dos clientes. Com o evoluir da tecnologia, é já possível adicionar a essa informação a meta dados provenientes da presença dos clientes nas redes sociais. Sobretudo, qual o seu comportamento e preferências face à marca em questão, daí a necessidade das mesmas marcarem presença, pois irão beneficiar de vários modos, isto é, para além da noção quase imediata sobre a aceitação ou não dos seus produtos com base no número de “likes”, dispõe ainda dos comentários reativos ao produto.

A junção de todas estas ferramentas e possibilidades, ajuda assim a delinear as estratégias futuras de forma fundamentada, podendo prever com uma certa distancia temporal algumas possíveis oportunidades e de que forma estas devem ser aproveitadas em benefício quer da empresa, quer do cliente. Este é o verdadeiro intuito pelo qual as empresas estão presentes através dos mais diversos canais, não apenas para promover os seus produtos, mas também para tentarem definir possíveis padrões e futuros cenários.

Após a análise de todas as respostas quanto aos benefícios que as empresas poderiam vir a usufruir através da implementação da estratégia *omnichannel* na empresa da qual fazem parte. Houve três empresas que se destacaram de forma mais evidente, a Salsa, a Cheyenne e a Science4you, quanto ao auxílio que esta estratégia pode trazer à empresa. A Cheyenne refere mesmo a necessidade no “aproveitamento das informações, comunicação e promoção, recursos físicos e operações comum compartilhadas... fornecem à empresa maior conhecimento para delinear estratégias futuras”. Quando o assunto é o futuro, concretamente, de que forma é que é possível nos dias de hoje tentar prever com tempo, as tomadas de decisão que serão necessárias para criar vantagem competitiva. Vantagem que é necessária às empresas quando inseridas num mercado tão competitivo quanto o do retalho.

### ***Aumento da visibilidade da marca e Internacionalização***

Como foi referido na parte inicial deste projeto, nomeadamente no estado de arte, uma das principais vantagens de as empresas se adaptarem às novas formas de estabelecer o comércio

dos seus produtos e serviço é sobretudo, através das suas lojas virtuais. Dado que em qualquer parte do mundo o potencial comprador poderá aceder ao seu portfólio, sem que existam barreiras. O avanço e melhoramento das tecnologias, possibilitou que os processos de seleção de forma de entrega e efetuação do pagamento, fossem simplificados, para além de que dispõem de várias opções quanto a esse processo.

Quanto à Salsa, reconhece que o “*omnichannel* será a forma mais importante de conhecimento e compra das marcas e produtos das próximas gerações e uma marca de retalho para ser internacional terá que estar preparada para “chegar” ao cliente no momento e na forma que ele escolhe”.

### 5.5 Consequências da não adesão

Neste ponto, é importante saber qual a perspetiva das empresas entrevistadas face às restantes empresas que optarem por não aderir a este fenómeno. Sendo que, 3 das 6 empresas entrevistadas já implementou a estratégia *omnichannel* no seu negócio, reconhecendo o valor e os elevados benefícios dos quais já têm vindo a usufruir. Contudo, continuam ainda a existir no leque das empresas participantes algumas resistentes à implementação desta tendência, apesar da resposta a esta questão ter sido unânime. Todas concordaram que as empresas que não implementarem a estratégia *omnichannel* dificilmente sobreviverão aos tempos vindouros.

#### Como perspetiva o futuro das empresas que recusarão a implementação desta tendência?

A MLV Shoes prevê isso mesmo, que seja “muito difícil a sobrevivência” de todos aqueles que segundo a Science4you “ficarão para trás na “corrida” das marcas”.

Para a Ach. Brito pode não significar diretamente o fim, isto é, a falência das empresas que não acolherem o *omnichannel* como estratégia prioritária a adotar “mas certamente tenderão a perder terreno face à concorrência”. O mesmo refere a Cheyenne, que sendo este um conceito “que se prende com a inovação tecnológica e o progresso na era da Internet, as empresas que não acompanharem esta tendência terão uma maior propensão para serem ultrapassadas, uma vez que se tornam rapidamente desatualizadas”.

Já a Salsa, aproveita para reforçar o ponto essencial deste tipo de estratégia – o cliente “as empresas deverão ter sempre o cliente/consumidor no centro do seu negócio, todos os dias. A evolução dos hábitos de consumo passa pelo conceito do *omnichannel* ou do “*mychannel*”- o cliente escolherá como/quando/onde comprar. Quem quiser vender, terá de se adaptar”.

Perante “mercados como o nosso, a proximidade ao cliente é prioritária e preponderante na venda. Acredito que em mercados semelhantes o efeito de recusa na implementação da tendência *omnichannel* seja bastante negativo” refere então a Green Boots.

## 6 Conclusões e perspectivas futuras

### 6.1 Conclusões

No início deste estudo de caso foram identificadas questões às quais foi possível de uma maneira ou de outra responder. Essas questões serviram de base a este projeto, mas também como fio condutor numa análise detalhada de cada estudo de caso. Foi possível observar o panorama atual de algumas das empresas nacionais face ao seu acompanhamento da estratégia *omnichannel*, percebendo até que ponto estas estão ou não preparadas para tirar o maior partido possível, ou seja, criar vantagem competitiva através desta evolução.

Esta inovação na forma de comercializar tem sido comandada pelos “novos” consumidores. Todas as empresas referiram que o seu negócio está cada vez mais centrado nas exigências do consumidor, com o intuito de atender de forma não apenas satisfatória, mas sim de excelência a todas as suas necessidades.

Esta tendência está estreitamente relacionada com a evolução e inovação natural do comércio, pois se antes o comércio era unidirecional, isto é, feito única e exclusivamente através das lojas tradicionais. Mais tarde, com o desenvolvimento das funcionalidades da Internet, evoluiu para o comércio multicanal, em que o processo de compra poderia ser desenvolvido através de vários meios, quer físicos quer *online*, mas em que não havia interligação dos canais, isto é, não permitia comunicação e a partilha de conteúdos entre todos os meios disponíveis, impossibilitando a translação da jornada de compra. Atualmente, com a implementação da estratégia *omnichannel* é possível a transação do processo sem que haja quebras ou ruturas – *seamless* – mantendo a coesão de conteúdos.

Embora este projeto tenha reforçado com maior destaque o fator virtual/*online*, não significa que o tradicional tenha perdido importância, mas sim porque o *online* tem necessariamente que dispor de maior destaque, pois é sobre este que incidem as preferências dos utilizadores atuais, pois traduzem-se num leque cada vez mais vasto de opções de compra em que o fator mobilidade aliado à conveniência, acabam naturalmente por dar destaque ao *online*.

Quanto às conclusões a extrair, no que ao estado de maturação das empresas face à estratégia *omnichannel* devo referir, que apesar das dificuldades que tive em conseguir entrevistas, o mesmo não se verificou à facilidade em “encontrar” empresas em Portugal, que se enquadrassem nos critérios previamente defendidos. Dado que muitas empresas, mesmo de pequenas dimensões estão aderir em força à disponibilização dos seus serviços e produtos de modo *online*, contrariamente aquilo que era de esperar inicialmente, havendo contudo um longo caminho a percorrer face à implementação o *omnichannel*, ou seja, quanto a integração dos canais. O facto da grande maioria das empresas entrevistadas neste projeto disponibilizarem os seus serviços através de loja virtual e tradicional, não significa por si só, que tenham aderido à estratégia *omnichannel*, mas sim ao *multichannel*. De forma simplificada, o que distingue o *omnichannel* do *multichannel* é a integração entre canais através da partilha de conteúdos e processos de compra.

Contudo, dado as respostas às entrevistas e também com base na investigação realizada a cada uma das empresas participantes, é possível concluir que neste momento são mais conhecedoras das necessidades dos seus clientes e que melhor se têm adaptado a esta evolução natural, serão a Salsa, Green Boots e Cheyenne. As empresas anteriormente

referidas, são também aquelas que admitem estar já a praticar a estratégia *omnichannel*. Quanto às outras empresas, apesar das contrariedades que possam ter que vir a ultrapassar para que possam também eles implementar essa estratégia, todas elas admitem como necessária esta evolução. A Science4you admite ter já em curso o desenvolvimento dessa estratégia. Quanto às outras duas a Ach. Brito e a MLV Shoes, não disponibilizaram informações suficientes para retirar conclusões concretas sobre o que planeiam fazer num futuro próximo.

Em suma, as questões foram respondidas da seguinte forma:

**Questão 1:** Será que as empresas nacionais estão preparadas para aderir a esta mudança de estratégia?

Quanto conhecimento teórico, foi possível compreender de que uma forma geral as empresas estão cientes da necessidade de mudança, sabendo que é preciso mais que nunca acompanhar as tendências de mercado, para que possam garantir a sua sobrevivência num período em que a concorrência é desmedida. Quanto à prática, as empresas têm ainda um longo percurso a percorrer, é necessário um investimento avultado em recursos quer humanos, quer em termos e tecnologia.

**Questão 2:** O que está já a ser feito nesse sentido?

Todas as empresas demonstraram que o seu foco de negócio é mais que nunca a satisfação das necessidades do cliente oferecendo-lhes uma ótima qualidade nos serviços que disponibilizam ao cliente. Deste modo, é necessário antes da implementação, a elaboração de uma análise às necessidades dos consumidores, amesma tem vindo a ser feita pelas empresas, de um modo geral. A auto análise das empresas é outro dos passos que tem vindo a ser postos em prática, uma análise detalhada de quais os desafios/obstáculos que cada uma das empresas terá de ultrapassar para que posteriormente possa usufruir dos benefícios proporcionados por este tipo de estratégia. Por último denotou-se que algumas das empresas necessitaram de criar novas equipas capazes de gerirem todo este processo, enquanto que para algumas foi apenas necessário reaproveitar os recursos já existentes na empresa, o que tanto de uma forma como da outra adiciona investimento extra ao negócio.

## 6.2 Perspetivas Futuras

As empresas nacionais são na grande maioria empresas de pequenas dimensões, é portanto, necessário para que as mesmas se mantenham no mercado, o investimento na inovação do seu modelo de negócio, é uma opção que surge com o intuito de prevenir que sejam ultrapassadas e fiquem desatualizadas em menos de nada.

Quanto à investigação em si, é útil para projetos futuros, dado existir tanta escassez de informação quanto à estratégia *omnichannel* aplicada ao mercado nacional, enquanto que nos outros países, nomeadamente Estados Unidos e Brasil, esta estratégia deixou de ser novidade há já algum tempo.

Penso que numa fase inicial, deveria ser concedida mais informação sobre este tipo de estratégia, dado que, foi possível observar aquando do contacto com as empresas, da existência de um número elevado das mesmas sem saber a que se referia o termo *omnichannel*. As empresas deveriam no futuro estar mais e melhor informadas dos desafios e das potencialidades deste processo disruptivo. Os benefícios em que esta estratégia resulta são imensos e produzem um vasto valor para as empresas, como aumento de vendas, aumento da

proximidade com o cliente, resultando num conhecimento mais aprofundado de quais as características e necessidades do público alvo.

Para as empresas cujo seu objetivo é a internacionalização, a implementação deste processo será quase um pré-requisito para que possam obter reconhecimento no estrangeiro, pois em tempos, não seria necessária tal adaptação, mas o cliente também era diferente, hoje, mais que nunca é necessário ter o cliente como o núcleo do negócio.

## Referências

- Araújo, R. (2014). Os 4Ps do Marketing e os 4Cs dos clientes. Retrieved from <http://www.agencialooknfeel.com.br/blog/os-4ps-do-marketing-e-os-4cs-dos-clientes/>
- Ballard, J. (2014). Omnichannel implementation: Who is the perfect product owner? Retrieved from <http://www.the-future-of-commerce.com/2014/12/01/omnichannel-implementation-who-is-the-perfect-product-owner/>
- Beyer, H., & Holtzblatt, K. (1997). *Contextual Design: Defining Customer-Centered Systems*: Elsevier.
- Bowden, J. L.-H. (2009a). The Process of Customer Engagement: A conceptual Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- Bowden, J. L.-H. (2009b). The Process of Customer Engagemente: A Concptual Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74. doi:10.2753/MTP1069-6679170105
- Burke, R. R. (2002). Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 411-432.
- Chiang, K. P., & Dholakia, R. R. (2003). Factors driving consumer intention to shop online: An empirical investigation. *Journal of Consumer Psychology*, 13(1), 177-183.
- Chiang, W.-Y. K., Chhajed, D., & Hess, J. D. (2003). Direct Marketing, Indirect Profits: A Strategic Analysis of Dual-Channel Supply-Chain Design. *Management Science*, 49(1), 1-20.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dias, S. W. (2014). *O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor*. (Pós-graduação em Administração), Faculdade de Economia, São Paulo.
- Dietrich, A. (2012). Os desafios do Omni-Channel. *Meio&Mensagens*.
- Doorn, J. v., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266. doi:10.1177/1094670510375599
- Fairchild, A. M. (2014). Extending the network: Defining product delivery partnering preferences for omni-channel commerce. *Procedia Technology*, 16, 447-451. doi:10.1016/j.protey.2014.10.111
- Forbes, F. (2014). Integração online + offline para entender o consumidor. Retrieved from <http://www.varejista.com.br/artigos/tendencias/1208/integracao-online-offline-para-entender-o-consumidor>
- Frambach, R. T., Roest, H. C. A., & Krishnan, T. V. (2007). The Impact of Consumer Internet Experience on Channel Preference and Usage Intentions Across the Different Stages of the Buying Process. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 26-41.
- Genado, G. (2013). Consumidor "Omni-channel" ganha força e obriga varejista a mudar atendimento. *Varejo, Serviços & Oportunidades*, 28-38.
- Gligorijevic, B. (2011). Online retailing versus traditional stores in the purchasing decision making process.
- Gomez, G. R., Flores, J., & Jimenez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa* (E. Aljibe Ed.). Malaga.
- Grewal, D., Janakiraman, R., Kalyanam, K., Kannan, P. K., Ratchford, B., Song, R., & Tolerico, S. (2010). Strategic Online and Offline Retail Pricing: A Review and

- Research Agenda. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 138-154. doi:10.1016/j.intmar.2010.02.007
- Holland, C., & Lockett, G. (1992). IT strategy in retailing: organizational change and future direction *Journal of Strategic Information Systems*, 134-142. doi:0963-8687/92/030134-09
- Holliday, A. (2002). *Doing and Writing: Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- J.Brodie, R., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer Engagement: conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271. doi:10.1177/1094670511411703
- Jiang, Q., Tan, C.-H., Chi, J., Phang, C. W., & Wei, K. K. (2013). Offline and online channels for customer relationship management: An investigation in the interorganizational context. 1-10.
- Kelly, B. (2015). Customers Demand a More Satisfying Omnichannel Experience in 2015 [Press release]
- Krikelas, J. (1983). Information-Seeking Behavior - Patterns and Concepts. *Drexel Library Quarterly*, 19(2), 5-20. Retrieved from <http://pt.scribd.com/doc/67935845/krikelas-information-seeking#scribd>
- Langley, C. J., & Holcomb, M. C. (1992). Creating logistics customer value. *Journal of Business Logistics*, 13(2), 1-27.
- McCarthy, J. (1978). *Basic Marketing: a managerial approach* (R. D. Irwin Ed. 6 ed.). Homewood.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J. (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, 64, 50-64.
- Milder, N. D. (2011). *The Emergence of Downtown Multichannel Retailing: Challenges and Opportunities*. Danth Reasearch Paper.
- Nakagawa, S. S. Y. (2008). *A lealdade de consumidores nos ambientes de comércio online e offline*. (Pós-graduação em Administração), Faculdade de Economia, São Paulo.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., L.Teerling, M., S.Thomas, J., & C.Verhoef, P. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112 doi:10.1177/1094670506293559
- Noh, M., & Lee, E.-J. (2011). Effect of Brand Difference on Multichannel Apparel Shopping Behaviors in a Multichannel Environment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 24-31.
- Oliveira, D. (2013). Como Big Data pode tornar empresas brasileiras mais inteligentes. Retrieved from <http://computerworld.com.br/o-omnichannel-como-evolucao-do-crm>
- Oliveira, M., Maçada, A. C. G., & Goldoni, V. (2009). Forças e Fraqueza na Aplicação do Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação. *Revista de Gestão USP*, 16, 33-49.
- The Omnichannel Opportunity, and Resulting Challenge for Growing Retailers (2014). In E. Enterprise (Ed.).
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. (2015). Service Research Priorities in a Rapidly Chaging Context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159. doi:10.1177/1094670515576315
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Reasearch. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. Retrieved from <http://sistemas-humano-computacionais.wdfiles.com/local--files/capitulo%3Aistemas-de-servico/ServQual.PDF>

- Patrício, L., Fisk, R. P., Cunha, J. F. e., & Constantine, L. (2011). Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180-200. doi:10.1177/1094670511401901
- Primati, B. (2015). Varejo omni-channel: qual o real desafio? Retrieved from <http://www.varejista.com.br/artigos/tendencias/1258/varejo-omni-channel-qual-o-real-desafio>
- Raducziner, M. (2015). O Omnichannel como a evolução do CRM. Retrieved from <http://computerworld.com.br/o-omnichannel-como-evolucao-do-crm>
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 11.
- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 9.
- Rodrigues, A. C. (2011). *Perfil do consumidor em canais eletrónicos e tradicionais: Análise comparativa entre um bem e um serviço*. (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial), Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa.
- Rosa, M. I. (2012). *Omni-channel retailing: Is it "Order online pick-up in store" service viable in the Portuguese grocery industry?*. Universidade Católica Lisboa, Universidade Católica Lisboa.
- Salvado, J. O. M. G., Ferreira, A. M. A. P., & Costa, C. M. M. (2012). Travel Agencies From online channel conflict to multichannel harmony. *Revista Turismo e Desenvolvimento*.
- Saraiva, P. A. F. (2014). *A escolha do canal online e offline nas compras de supermercado dos portugueses*. (Mestrado em Marketing), Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated marketing communications* (N. B. Books Ed.).
- Shim, S., Eastlick, M. A., Lotz, S. L., & Warrington, P. (2001). An online prepurchase intentions model: The role of intention to search. *Journal of Retailing*, 77(3), 397-416.
- Silva, V. (2009). *Para o Estudo da Entrevista* (E. C. I. d. E. d. L. Tradicional Ed. Vol. 27). Lisboa: Edições Colibri.
- Teixeira, J., Patrício, L., Nobrega, N. J. N. a. L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. [Emerald Group Publishing Limited]. *Journal of Service Management*, 23(3), 362-376. doi:10.1108/09564231211248453
- Thoma, C. (2010). The Omnichannel Shopper: Anytime, Anyplace, Anywhere. Retrieved from <http://www.retailonlineintegration.com/article/the-omnichannel-shopper-anytime-anyplace-anywhere/1>
- Valentine, A. (2015). The omnichannel retail reality: Why personalization is profitable. Retrieved from <http://www.the-future-of-commerce.com/2015/04/08/the-omnichannel-retail-reality-why-personalization-is-profitable/>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. doi:10.1016/j.jretai.2008.11.001
- Westenberg, E., Popat, B., & Stine, J. (2012). As implicações operacionais do Omnichannel Retailing [Press release]
- Wolk, A., & Skiera, B. (2009). Antecedents and consequences of Internet channel performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(3), 163-173.
- Xu, J., Forman, C., Kim, J. B., & Ittersum, K. V. (2014). New Media Channels: Complements or Substitutes? Evidence from Mobile Phone Usage. *Journal of Marketing*, 78, 97-112.



- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (D. Grassi, Trans. 2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, J., Irvin, J. W., Steenburgh, T. J., Farris, P. W., Kushwaha, T., & Weitz, B. A. (2010). *Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies*. Harvard Business School Harvard.
- Zhang, T., Zhuang, G., & Huang, Y. (2010). A Literature Review on the Studies of Internet Retailing Management. *Technology and Investment*, Vol.01No.01, 7. doi:10.4236/ti.2010.11003

**Anexo A: Modelo de Entrevista**

<i>Entrevista</i>	
Nome da Empresa/Organização: _____	Local: _____
Nome do Entrevistado: _____	Função desempenhada: _____
Data:     -     - 2015	Hora: _____

Contextualização do projeto:

Não é novidade que o consumidor mudou, adaptando-se às novas tecnologias e às funcionalidades que estas nos proporcionam. Desta forma, os consumidores acabaram também por influenciar o processo de compra estabelecendo novas tendências. Os consumidores passaram a utilizar os vários canais que têm à sua disposição, tirando o maior benefício de cada um deles. Surge assim o conceito *omnichannel*:

*“O conceito omnichannel traz uma perspectiva mais evoluída do multichannel. É uma visão de integração total, onde para o consumidor não importa qual o meio de compra e sim a experiência que desenvolve com a marca como um todo. Para os retalhistas, o grande desafio é ver todos os canais disponíveis e trabalhar de forma sinérgica e coordenada entre eles, prevendo a integração de processos como logística, armazenamento, distribuição, atendimento ao cliente, banco de dados e marketing.”*

- Andréa Dietrich (2012)

Com este projeto pretendo perceber qual o estado atual das empresas nacionais quanto à adoção da estratégia *omnichannel*, procurando identificar quais os principais desafios/obstáculos da sua implementação. Por outro lado, quais os principais benefícios que esperam alcançar ou vir a alcançar através da mesma. Como tal, seguem algumas das questões às quais gostaria que respondessem, pois são essenciais para o desenvolvimento deste projeto.

Questões:

1. Qual a sua opinião quanto à estratégia *omnichannel*?
2. Qual o estado atual de maturamento da estratégia *omnichannel* na empresa que representa?
3. Como encara os desafios deste tipo de estratégia de negócio?
4. Descreva de que forma o *omnichannel* poderá potencializar a dinâmica de negócio?
5. Como perspectiva o futuro das empresas que recusarão a implementação desta tendência?

Agradecida pela sua colaboração.

Sandra Coelho

## **Anexo B: Respostas à Entrevista Online**

---

Data/Hora: 2015/07/23 15:30:02

Nome da empresa: **Green Boots**

Local: Alcobaça

---

### Questões:

#### **1. Qual a sua opinião quanto à estratégia omnichannel?**

A estratégia de omnichannel é algo que seguimos de perto na Green Boots. Foi, desde o início, a base de implementação do business model da marca, e é algo que temos utilizado sempre com resultados muito visíveis, pelo que a experiência é, no geral, bastante positiva.

#### **2. Qual o estado atual de maturamento da estratégia omnichannel na empresa que representa?**

O nosso conceito de conceção e desenvolvimento de calçado, que assenta num produto tradicional, não tem sido, até aos dias de hoje, aliado em absoluto às novas tendências do comércio, limitando-se, maioritariamente, ao comércio do pequeno retalhista. Na Green Boots decidimos contrariar essa tendência desde o início. A aposta forte num produto disponível online, com loja própria alojada no website, foi sem dúvida um dos fatores diferenciadores da marca. O coadunar deste canal de comercialização com o do retalho surgiu naturalmente, e estamos neste momento numa fase de plena implementação da estratégia omnichannel, aliando o tradicional comércio de retalho a uma loja online e presença ativa nas redes sociais, para que o cliente sinta cada vez mais uma maior proximidade à marca e uma extrema facilidade de contacto com a mesma.

#### **3. Como encara os desafios deste tipo de estratégia de negócio?**

O principal desafio é a coordenação entre canais. Notamos que, principalmente neste tipo de setor, se verifica uma descoordenação generalizada quanto ao fator preço e apresentação da marca, mesmo dentro do mesmo canal. Esta é uma tendência que tentamos contrariar, mas que acaba por ser sempre um desafio, principalmente no comércio de retalho tradicional. A forte comunicação entre os vários canais e a abertura para a receção de feedback de cada um deles é algo fulcral para o sucesso desta estratégia. Notámos que a falta de comunicação e adequação das condições de comercialização entre canais levava à insatisfação dos nossos clientes retalhistas, pelo que tivemos que adaptar o nosso funcionamento interno para alinhar todos os interesses e prestar um serviço que, sendo diferenciador, possa adequar-se a todo o tipo de canais e clientes.

#### **4. Descreva de que forma o omnichannel poderá potencializar a dinâmica de negócio?**

A estratégia omnichannel, no nosso caso em específico, leva a um aumento direto da proximidade com o cliente. Numa economia cada vez mais ao serviço do cliente e não da empresa, requer-se uma adaptação constante e uma aposta em tecnologia e técnicas que permitam ao cliente uma facilidade maior na compra e no contacto com a marca. Além da disponibilidade tecnológica da marca, primamos pela rapidez de resposta e personalização no atendimento ao cliente, para que não exista um distanciamento que possa causar um mal-estar na relação com a marca.

#### **5. Como perspectiva o futuro das empresas que recusarão a implementação desta tendência?**

Não podendo de todo afirmá-lo com certeza, a minha opinião é de que estarão destinadas a falhar ou perder quota de mercado. Em mercados como o nosso, a proximidade ao cliente é

prioritária e preponderante na venda. Acredito que em mercados semelhantes o efeito da recusa na implementação da tendência omnichannel seja bastante negativo.

---

Data/Hora: 2015/07/28 17:23:47

Nome da empresa: **MLV Shoes**

Local: Santa Maria da Feira

---

Questões:

1. **Qual a sua opinião quanto à estratégia omnichannel?**  
Muito útil
2. **Qual o estado atual de maturamento da estratégia omnichannel na empresa que representa?**  
Baixa
3. **Como encara os desafios deste tipo de estratégia de negócio?**  
Gestão
4. **Descreva de que forma o omnichannel poderá potencializar a dinâmica de negócio?**  
Processo mais simples e eficaz
5. **Como perspectiva o futuro das empresas que recusarão a implementação desta tendência?**  
Muito difícil a sua subserviência

---

Data/Hora: 2015/08/05 16:48:43

Nome da empresa: **Cheyenne (Iodo Jeans Confeções Lda)**

Local: Barcelos

---

Questões:

1. **Qual a sua opinião quanto à estratégia omnichannel?**  
É uma estratégia muito importante tendo em conta o tipo de consumidor atual, cada vez mais informado e atento, que utiliza os diversos canais para obter informação e realizar as suas compras. Do ponto de vista estratégico, a partilha de recursos e informações entre os canais, a promoção e a comunicação integrada, são elementos que com uma gestão estratégica eficaz são uma mais valia para a empresa.
2. **Qual o estado atual de maturamento da estratégia omnichannel na empresa que representa?**  
A estratégia omnichannel está implementada, no entanto desenvolvemos um esforço contínuo para ir otimizando os recursos e melhorar a estratégia. Estamos presentes nos diversos canais à disposição do consumidor, com a informação partilhada, como o pricing, oferta de produtos, entre outros, permitindo ao cliente procurar online e comprar na loja física ou vice-versa, ou mesmo estar dentro da loja e à distância de uns cliques obter toda a informação que precisa.
3. **Como encara os desafios deste tipo de estratégia de negócio?**

As empresas têm que ter uma boa capacidade de organização e gestão dos diferentes canais, para além da capacidade tecnológica para integrar e gerir os mesmos. Implica pouco acréscimo de recursos, no entanto as empresas devem estar preparadas para a necessidade de integração e em termos técnicos de adaptar as especificidades tecnológicas de cada canal.

**4. Descreva de que forma o omnichannel poderá potencializar a dinâmica de negócio?**

O cliente atual, cada vez mais informado e com novos padrões de consumo, tem acesso a mais informação e mais produtos, o que se traduz em mais compras, tendo em conta que os consumidores que compram em vários canais compram mais anualmente do que os que compram apenas em um canal. Além disso, o aproveitamento das informações, comunicação e promoção, recursos físicos e operações comuns compartilhadas entre os vários canais tornam a experiência do consumidor muito mais positiva e fornecem à empresa maior conhecimento para delinear estratégias futuras.

**5. Como perspectiva o futuro das empresas que recusarão a implementação desta tendência?**

Naturalmente que estando a falar de um conceito que se prende com a inovação tecnológica e o progresso na era da internet, as empresas que não acompanharem esta tendência terão uma maior propensão para serem ultrapassadas, uma vez que se tornam rapidamente desatualizadas.

---

Data/Hora: 2015/08/11 11:23:58

Nome da empresa: **Salsa**

Local: Vila Nova de Famalicão

---

Questões:

**1. Qual a sua opinião quanto à estratégia omnichannel?**

A estratégia omnichannel é hoje uma realidade para toda e qualquer empresa do retalho que tem uma presença internacional. É a nova maneira de consumo atual e será ainda mais importante para as futuras gerações. O primeiro passo foi construir uma loja online com excelente serviço ao cliente e imagem.

**2. Qual o estado atual de maturamento da estratégia omnichannel na empresa que representa?**

A Salsa tem o omnichannel dentro da sua estratégia há alguns anos e está em uma fase "boa" de desenvolvimento principalmente quando comparada com outras empresas do setor na Europa. A partir de agosto a Salsa passa integrar a sua loja física e online de forma a servir melhor os seus clientes.

**3. Como encara os desafios deste tipo de estratégia de negócio?**

Temos como foco o cliente no centro do negócio e sendo assim os processos são concebidos de forma a que a experiência do cliente seja a mesma em todos os canais - lojas, loja online, etc... Assim, passamos agora a integrar os processos e a logística de forma que a experiência de compra pode ser o mais seamless possível. Esse projeto está sendo desenvolvido na Salsa por uma equipa multidisciplinar com todas as áreas e departamentos, com um gestor de projeto a liderar.

**4. Descreva de que forma o omnichannel poderá potencializar a dinâmica de negócio?**

O omnichannel será a forma mais importante de conhecimento e compra das marcas e produtos das próximas gerações e uma marca de retalho para ser internacional terá que estar preparada para "chegar" ao cliente no momento e na forma que ele escolha.

- 5. Como perspectiva o futuro das empresas que recusarão a implementação desta tendência?**  
As empresas deverão ter sempre o cliente/consumidor no centro do seu negócio, todos os dias. A evolução dos hábitos de consumo passa pelo conceito do omnichannel ou do "mychannel" - o cliente escolherá como / quando / onde comprar. Quem quiser vender, terá que se adaptar.

---

Data/Hora: 2015/08/21 18:10:01

Nome da empresa: **Science4you**

Local: Lisboa

---

Questões:

- 1. Qual a sua opinião quanto à estratégia omnichannel?**  
Importante para a estratégia de crescimento das empresas do futuro.
- 2. Qual o estado atual de maturamento da estratégia omnichannel na empresa que representa?**  
Em desenvolvimento.
- 3. Como encara os desafios deste tipo de estratégia de negócio?**  
Necessário a implementação de uma estratégia que seja coerente entre os vários canais e não origine canibalização entre os mesmos.
- 4. Descreva de que forma o omnichannel poderá potencializar a dinâmica de negócio?**  
O Omnichannel poderá potencializar a dinâmica de negócio na medida em que ajudará a dar visibilidade e notoriedade a marca.
- 5. Como perspectiva o futuro das empresas que recusarão a implementação desta tendência?**  
Ficarão certamente para trás na "corrida" das marcas.

---

Data/Hora: 2015/08/25 16:23:29

Nome da empresa: **Ach. Brito Ca, S.A.**

Local: Vila do Conde

---

Questões:

- 1. Qual a sua opinião quanto à estratégia omnichannel?**  
É algo que está cada vez mais presente no dia a dia das marcas e das empresas, dada toda a tecnologia desenvolvida que os consumidores têm ao dispor, a qual estão dispostos a usar para a aquisição de produtos e conexão com as marcas.
- 2. Qual o estado atual de maturamento da estratégia omnichannel na empresa que representa?**  
s/info
- 3. Como encara os desafios deste tipo de estratégia de negócio?**  
s/info
- 4. Descreva de que forma o omnichannel poderá potencializar a dinâmica de negócio?**  
s/info

5. **Como perspectiva o futuro das empresas que recusarão a implementação desta tendência?**  
Poderá não ser uma verdade absoluta, mas certamente tenderão a perder terreno face à concorrência.

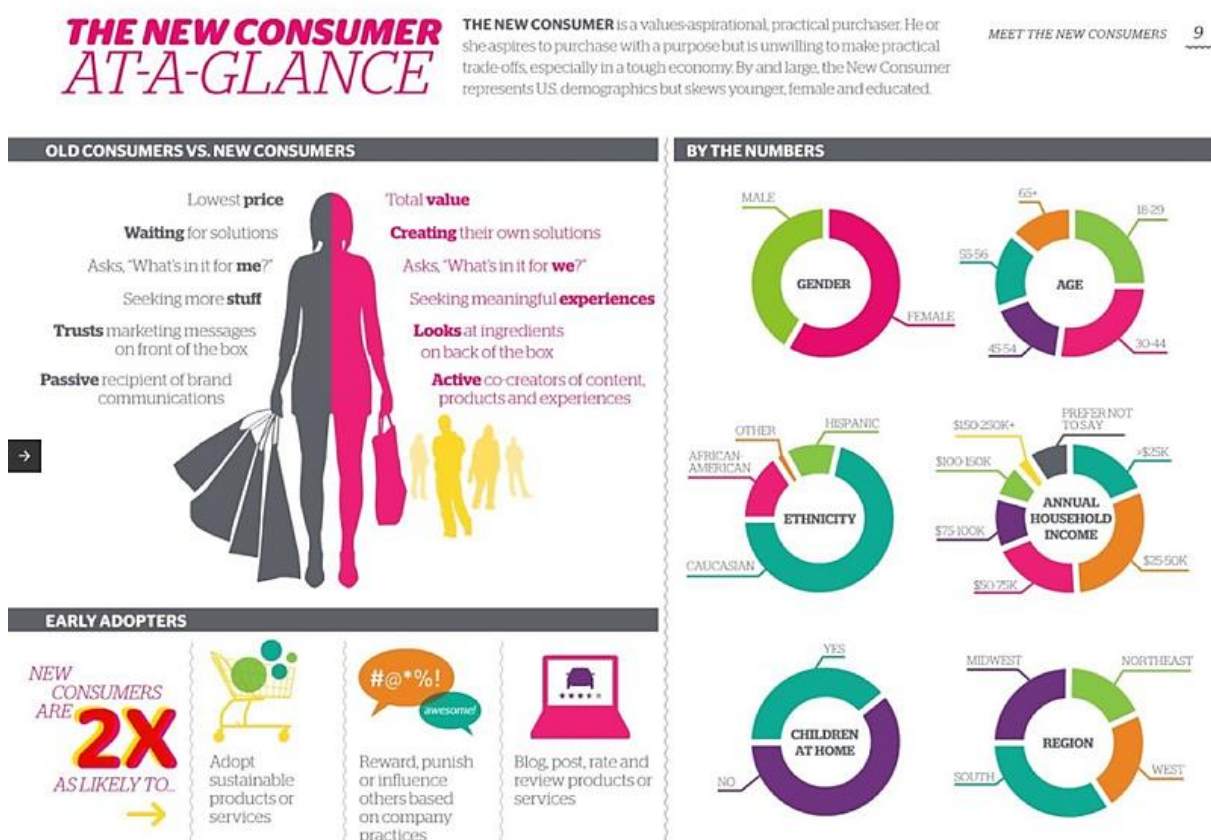






Fonte: <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>

## Anexo D: The New Customer



Fonte: <http://www.retailcustomerexperience.com/articles/why-retailers-must-excel-in-the4-cs-instead-of-just-the4-ps/>

## Anexo E: Social Recommendations





## Reviews & recommendations influence consumers throughout the purchase cycle.

Consumers will use different sites during the discovery, research and post-purchase stages.

### PRODUCT DISCOVERY



# 53%

say they use Facebook, retailer websites and brand/manufacturer websites to discover new brands and services.



**44%** discover using blogs

**42%** use Pinterest

**38%** use Instagram

**37%** use a brand-owned community

**37%** use YouTube

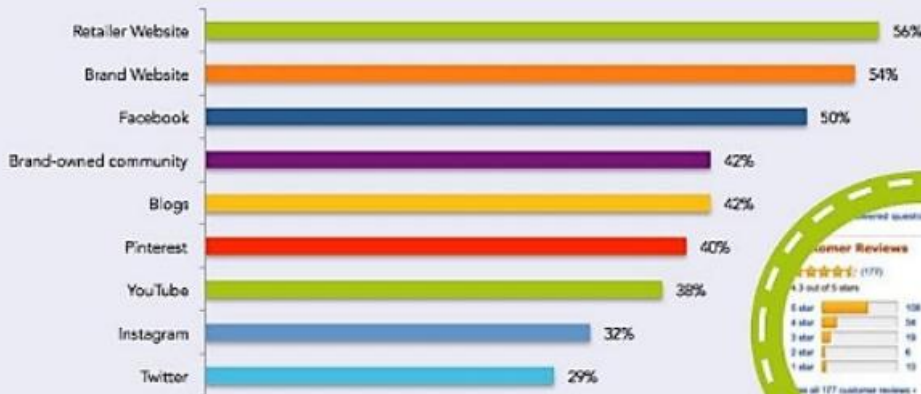
**28%** use Twitter

## RESEARCH & INFORMATION GATHERING

**56%**



use a retailer's website to research products they are interested in purchasing



★★★★★ Great transitional coat

“This coat is terrific for cooler weather resistant, with a nice comfortable feel of the jacket because it covers my layers underneath, it can be worn in winter here.”

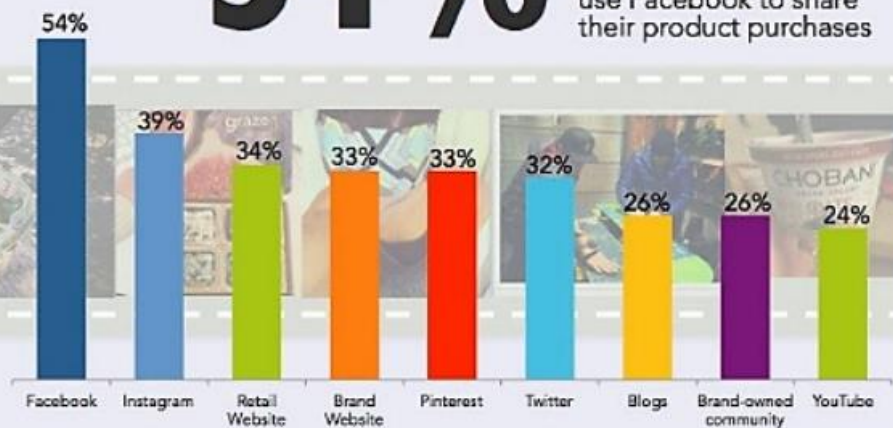
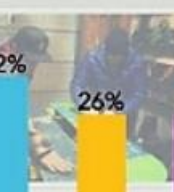
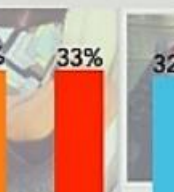
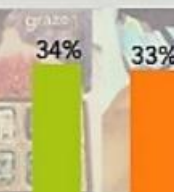
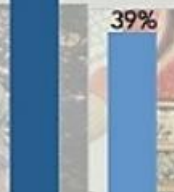


## POST-PURCHASE ADVOCACY

**54%**



use Facebook to share their product purchases



## WHAT MOTIVATES CONSUMERS TO WRITE A PRODUCT REVIEW?



**93%**

“A positive experience with a brand”



**79%**

“Receiving a free product or sample”



**71%**

“A negative experience with a brand”



**66%**

“A coupon to share with friends”

 **64%**  
"Helping others be informed like me"

 **60%**  
"Special access to offers & discounts"

 **57%**  
"The enjoyment of sharing my opinions"

## Who Impacts Purchase the Most?

Family and close friends continue to carry the most weight in influencing product purchases.



## What makes a review/recommendation influential?

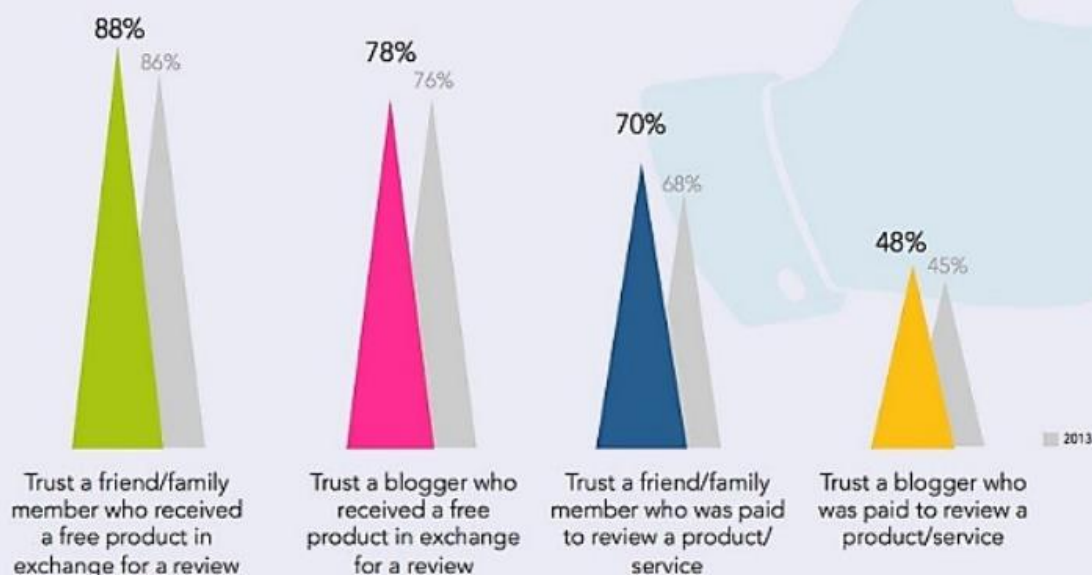


**77%**

of people need to see fewer than 10 reviews in order to be persuaded to buy, with 20% only needing one review from a close friend or family member.



## The Rise of Facilitated Reviews Has Not Affected Consumer Trust



## TAKEAWAYS

### Keep it Simple: Positive Stories from Personal Friends Spark Purchase.

It's clear that friends and family members prove to be the most impactful drivers of purchase. While celebrities and professional bloggers may carry a huge network reach that is attractive to many brands, it is often the personal story from a trusted friend that influences action.

### Facebook Friends Remain Critical.

While more networks like Pinterest and YouTube are increasing their reputation as trusted and reliable sources of information about products and services, Facebook still holds strong year over year in consumer's minds as a reliable source of information about products.

### Develop Advocate Strategies Around Each Purchase Stage.

Product recommendations and reviews are leveraged at every stage of a consumer's purchase cycle. Consumers use different online platforms to satisfy their needs at each step – be it discovery, research or advocacy. It's important to seed conversation that's relevant to the consumer.

Mobilize Consumers Influencers. Maximize Social Impact.  
www.socialmedialink.com • info@socialmedialink.com



Fonte: <http://dropweb.com.br/infografico-o-que-mais-influencia-os-consumidores-recomendar-marcas-e-produtos-nas-redes-sociais-e-considerar-decisao-de-comprar/>